

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian, Fungsi, Tujuan, Peranan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari pengelolaan, perencanaan, kepemimpinan dan pengendalian aktivitas yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka memperoleh tujuan yang ditentukan. Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan kreatifitas. Sumber Daya Manusia menjadi penggerak utama jalannya organisasi. Salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan semakin meningkat. Sumber daya ini dapat dilatih, dikembangkan, dijaga untuk masa depan organisasi bahkan dapat menjadi penentu kelangsungan organisasi tersebut. Tanpa sumber daya manusia, semua kegiatan atau rencana yang telah disiapkan oleh organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik. Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pengertian Sumber Daya Manusia secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Manajer harus menjamin karyawan kerja di tempat yang tepat, pada saat yang tepat, dan memiliki kemampuan menyelesaikan tugas yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan keseluruhan secara efektif dan efisien.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuan yang diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Agar bisa selaras dengan visi dan misi perusahaan, Sumber Daya Manusia harus diseleksi. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan manajemen Sumber Daya Manusia yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi.

2. Fungsi Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen penting yang berfungsi sebagai penggerak kegiatan produksi pada sebuah organisasi atau perusahaan. Agar bisa selaras

dengan visi dan misi perusahaan, Sumber Daya Manusia harus diseleksi. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan manajemen Sumber Daya Manusia yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi.

Peran fungsi Sumber Daya Manusia cukup banyak, seperti turut menyumbang kontribusi dalam aktivitas perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan. Peran fungsi Sumber Daya Manusia dan manajemen sumber daya manusia terbilang penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Jika tidak ada Sumber Daya Manusia yang mumpuni dan memadai, pastinya secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan kesuksesan pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Dalam buku Sutrisno (2007), dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengatur pegawai dalam bentuk bagan organisasi. Bentuk perorganisasian yaitu menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan merupakan kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah proses mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, maka akan dilakukan perbaikan atau penyempurnaan.

e. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Proses pemberian pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.

f. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi didasarkan atas prinsip keadilan dan kelayakan.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang kuat dan saling menguntungkan.

Pengintegrasian merupakan hal yang penting sekaligus sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena harus mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan dilaksanakan melalui program kesejahteraan yang didasarkan pada kebutuhan pegawai.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting. Sebab kedisiplinan merupakan kunci utama terwujudnya tujuan organisasi. Tanpa adanya kedisiplinan, rencana mewujudkan tujuan organisasi menjadi lebih sulit. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja antara seorang pegawai dengan suatu organisasi. Pemberhentian disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan sebagainya.

Dari pembahasan sebelumnya dapat dipahami bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan kontribusi besar bagi sebuah perusahaan. Dengan adanya Sumber Daya Manusia, pengelolaan terhadap seluruh kegiatan yang melibatkan elemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan mudah. Hal ini tidak lepas dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri yang membuat pengelolaan lebih mudah. Berikut beberapa elemen dari Manajemen Sumber Daya Manusia :

a. *Staffing atau Employment*

Fungsi pertama dari MSDM adalah staffing atau pengelolaan terhadap tenaga kerja organisasi. Dalam penerapannya, staffing dilakukan dalam 3 langkah yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi. Staffing memiliki peran penting dalam membantu

perusahaan merekrut sumber daya manusia yang berkualitas dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.

b. *Performance Evaluation*

Mereka yang bekerja pada divisi SDM memiliki tanggung jawab terhadap serangkaian pembinaan dan pengawasan terhadap tenaga kerja. Hal ini memudahkan perusahaan dalam mengevaluasi karyawan atau calon karyawan terpilih. Proses evaluasi atau penilaian dilakukan berdasarkan standar yang ditetapkan divisi SDM.

c. *Compensation*

Fungsi lain dari SDM adalah mengatur mengenai gaji karyawan dalam perusahaan. Hal ini merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan. Pengelolaan gaji memberikan pengaruh signifikan dalam iklim kerja organisasi.

d. *Training and Development*

Fungsi selanjutnya dari MSDM adalah pusat pelatihan untuk seluruh elemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk membuat karyawan bekerja dengan maksimal. Selain itu, SDM juga bertanggung jawab untuk memberikan solusi terhadap kendala yang dialami karyawan untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

e. *Employee Relation* Tugas dan Tanggung Jawab

Manajemen Sumber Daya Manusia juga berupaya membangun relasi dengan pihak lain yang terkait dengan tenaga kerja seperti serikat pekerja. Hal ini bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi karyawan karena permasalahan dapat diatasi dengan baik. Relasi ini juga bertujuan untuk menghindari kemungkinan karyawan melakukan demonstrasi.

f. *Personal Research*

Tugas utama dari MSDM adalah untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi karyawan dalam lingkungan perusahaan. MSDM harus melakukan analisis terhadap setiap permasalahan seperti PHK dan memberikan solusi yang tepat. Hal ini dilakukan untuk menghindarkan karyawan hal yang bisa mengganggu kinerjanya dalam perusahaan.

g. *Safety and Health*

Iklim yang kondusif serta aman dan sehat dapat membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Salah satu tugas dan tanggung jawab MSDM adalah memberikan jaminan keselamatan kerja dan kesehatan bagi elemen sumber daya manusia dalam organisasi.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bukunya, **Sunarto** mengemukakan bahwa terdapat 12 tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

- a. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
- c. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
- d. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
- f. Menyeimbangkan dan menyelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
- g. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
- h. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.
- i. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan karyawan.
- j. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
- k. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
- l. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan manusia (baik primer sekunder tersier) dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

4. Peranan Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2014 : 14)

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan , seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, mengembangkan, promosi, dan pemberhentian
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- h. Melaksanakan pendidikan pelatihan dan penilaian prestasi karyawan
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pesangon dan pemberhentian karyawan

Peran Sumber Daya Manusia dan manajemen sumber daya manusia terbilang penting, karena akan menentukan faktor produksi, membangun, dan mengembangkan perusahaan. Jika tidak ada Sumber Daya Manusia yang mumpuni dan memadai, pastinya secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai.

B. Pengertian, Fungsi, Jenis-jenis, Karakteristik, dan Indikator Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah menurut Rivai & Mulyadi (2012: 374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Perlu digaris bawahi bahwa budaya ini memiliki peranan yang penting dalam memotivasi dan juga meningkatkan efektivitas kerja suatu organisasi, baik itu dalam jangka pendek atau jangka panjang. Selain itu, budaya organisasi juga bisa dijadikan sebagai alat dalam menentukan arah organisasi dan juga mengarahkan apa yang boleh dan tidak dilakukan. Tanpa diterapkannya budaya organisasi, maka performa setiap anggota

di dalamnya tidak bisa dilakukan secara maksimal. Untuk itu, budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam setiap organisasi atau perusahaan.

Budaya dalam suatu organisasi akan melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga seluruh nilai yang terdapat di dalamnya, sehingga nantinya akan terefleksi dalam kegiatan setiap anggota, mulai dari pekerjaan, interaksi dengan lingkungan luar, hingga ekspektasi yang diharapkan bisa terwujud di masa depan. Needle dalam bukunya pun menjelaskan bahwa hal ini melibatkan suatu aturan tertulis dan juga tidak tertulis, bahasa, kebiasaan, simbol, asumsi, visi, sistem, norma, nilai, serta kepercayaan. Sebagian ahli lainnya juga ada yang menjelaskan bahwa organisasi justru lebih menekankan dan membentuk perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut. Jadi, mau tidak mau, atau suka tidak suka, saat ada seseorang yang masuk ke dalam organisasi tersebut, mereka akan mengikuti kebiasaan dan juga budaya yang sedang berlaku di dalam organisasi tersebut.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Menurut Trice dan Beyer dalam Fachreza & Majid (2018) budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung kondisi kebhawanan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun, dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama.

Menurut Robbins & Judge (2011: 512) fungsi utama dari budaya organisasi adalah :

- a. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Pandubu (2012: 14) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- a. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- b. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk Sense Of Belonging dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.
- c. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
- d. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
- e. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
- f. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
- g. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
- h. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
- i. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
- j. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

3. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Praktek, prinsip, kebijakan, dan nilai-nilai dalam sebuah organisasi adalah faktor-faktor yang akan membentuk budaya dalam organisasi itu. Budaya organisasi menentukan cara karyawan berperilaku di antara mereka sendiri maupun orang-orang di luar organisasi. Berikut ini sembilan jenis budaya organisasi menurut *Management Study Guide* (MSG):

a. Budaya Normatif

Dalam budaya seperti itu, norma dan prosedur organisasi sudah ditentukan sebelumnya dan aturan dan peraturan ditetapkan sesuai dengan pedoman yang ada. Karyawan berperilaku dengan cara yang ideal dan secara ketat mematuhi kebijakan organisasi. Tidak ada karyawan yang berani melanggar peraturan dan berpegang teguh pada kebijakan yang telah ditetapkan.

b. Budaya Pragmatis

Dalam budaya pragmatis, lebih banyak penekanan diberikan pada klien dan pihak eksternal. Kepuasan pelanggan adalah motif utama karyawan dalam budaya pragmatis. Organisasi semacam itu memperlakukan klien mereka sebagai Dewa dan tidak mengikuti aturan yang ditetapkan. Setiap karyawan berusaha keras untuk memuaskan kliennya untuk mengharapkan bisnis yang baik.

c. Budaya Akademi

Organisasi yang mengikuti budaya akademi mempekerjakan orang-orang yang terampil. Peran dan tanggung jawab didelegasikan sesuai dengan latar belakang, kualifikasi pendidikan, dan pengalaman kerja karyawan. Organisasi yang mengikuti budaya akademi sangat khusus dalam melatih karyawan yang ada. Mereka memastikan bahwa berbagai program pelatihan dilakukan di tempat kerja untuk mengesahkan keterampilan karyawan. Manajemen melakukan upaya tulus untuk meningkatkan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan kompetensi profesional mereka. Karyawan dalam budaya akademi tetap pada organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama dan juga tumbuh di dalamnya. Institusi pendidikan, universitas, rumah sakit, mempraktikkan budaya semacam itu maksimal dari pihak mereka.

d. Budaya tim bisbol

Budaya tim bisbol menganggap karyawan sebagai milik organisasi yang paling berharga. Karyawan adalah aset sebenarnya dari organisasi yang memiliki peran besar dalam keberhasilan fungsinya. Dalam budaya seperti itu, individu selalu memiliki keunggulan dan mereka tidak terlalu peduli dengan organisasi mereka. Agen

periklanan, perusahaan manajemen acara, lembaga keuangan mengikuti budaya semacam itu.

e. Budaya Klub

Organisasi mengikuti budaya klub sangat khusus tentang karyawan yang mereka rekrut. Individu dipekerjakan sesuai spesialisasi, kualifikasi pendidikan, dan minat mereka. Masing-masing melakukan apa yang terbaik untuknya. Karyawan berpotensi besar dipromosikan dengan tepat dan penilaian adalah fitur reguler dari budaya semacam itu.

f. Budaya Benteng

Ada organisasi tertentu di mana karyawan tidak begitu yakin tentang karier dan umur panjang mereka. Organisasi semacam itu mengikuti budaya benteng. Karyawan diberhentikan jika organisasi tidak berkinerja baik. Individu paling menderita ketika organisasi mengalami kerugian. Industri pialang saham mengikuti budaya seperti itu.

g. Budaya Pria Tangguh

Dalam budaya pria tangguh, umpan balik sangat penting. Kinerja karyawan ditinjau dari waktu ke waktu dan pekerjaan mereka dimonitor secara menyeluruh. Manajer tim ditunjuk untuk membahas pertanyaan dengan anggota tim dan membimbing mereka kapan pun diperlukan. Karyawan selalu diawasi dalam budaya seperti itu.

h. Budaya Mempertaruhkan Perusahaan

Organisasi yang mengikuti budaya ini cenderung mengambil keputusan yang melibatkan sejumlah besar risiko dan konsekuensinya juga tidak terduga. Prinsip-prinsip dan kebijakan organisasi semacam itu dirumuskan untuk menangani masalah-masalah sensitif dan perlu waktu untuk mendapatkan hasilnya. Seperti mempertaruhkan perusahaannya sendiri.

i. Budaya Proses

Seperti namanya, karyawan dalam budaya seperti itu mematuhi proses dan prosedur organisasi. Masukan dan ulasan kinerja tidak terlalu penting di organisasi semacam itu. Karyawan mematuhi aturan dan peraturan dan bekerja sesuai dengan ideologi tempat kerja. Semua organisasi pemerintah mengikuti budaya semacam itu.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Priansa & Garnida (2013: 77) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai saran untuk mempersatukan

kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki memiliki karakteristik sebagai inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan risiko, pengarahan, , integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006, p.10). Karakteristik Budaya Organisasi menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya Organisasi ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal-hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Amanda et al., (2017). Menurut Robbins dan Judge memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (Innovation and Risk Taking), yaitu sejauh mana para anggota organisasi di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian Terhadap Detail (Attention To Detail), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Berorientasi Pada Hasil (Outcome Orientation), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi Kepada Manusia (People Orientation), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
- e. Berorientasi Kepada Kelompok (Team Orientation), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
- f. Agresivitas (Aggressiveness), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
- g. Stabilitas (Stability), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sudarmanto (2014: 171) mengatakan, penelitian menunjukkan tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko, yaitu sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian Pada Hal-Hak Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analstis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut.
- d. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif, dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

C. Pengertian, Tujuan, Prinsip, Manfaat, Metode, dan Indikator Pelatihan Kerja

1. Pengertian Latihan Kerja

Menurut Wayne (2008: 210), Pelatihan dan pengembangan (training and development) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2010: 280), Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk mengajarkan pada karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

2. Tujuan Pelatihan Kerja

Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perusahaan akan menjelaskan tujuan – tujuandari pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Menurut Simamora (2008) tujuan utama pelatihan diantaranya adalah :

- a. Memperbaiki kinerja.

- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan - kebutuhan pertumbuhan pribadi.

3. Prinsip Pelatihan Kerja

Prinsip pelatihan disini digunakan sebagai pedoman untuk proses dari pelatihan kepada karyawan agar berjalan lebih efektif. Menurut Handoko (2012), prinsip-prinsip belajar dalam pelatihan adalah : program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut dalam latihan akan semakin efektif.

4. Manfaat Pelatihan Kerja

Menurut Simamora (2008), ada beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya adalah :

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas.
 - b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
 - c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
 - d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
 - e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
 - f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.
- Pelaksanaan program pelatihan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan secara khusus dan perusahaan secara umumnya.

5. Metode Pelatihan Kerja

Ada beberapa metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Menurut Siagian (2010:192-197), berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah :

Metode on the job training, antara lain seperti :

- 1) Pelatihan dalam jabatan.
- 2) Rotasi pekerjaan.

6. Indikator Pelatihan Kerja

Indikator-indikator pelatihan kerja menurut Mangkunegara (2013: 116) yaitu :

a. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

b. Tujuan Pelatihan

Tujuan Pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

c. Materi

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

d. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

e. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

f. Kualifikasi Pelatih

Instruktur yang akan digunakan dalam memberi materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain : mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi, dan mampu menggunakan metode partisipatif.

g. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi, 3 sesi pembukaan, dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

D. Pengertian, Jenis-jenis, Faktor-faktor, dan Indikator Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Pengertian Lingkungan Kerja Lingkungan kerja menurut pendapat Nitisemito dalam penelitian Sulistiawan et al., (2017), mendefinisikan lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang mencerminkan rasa kepuasan pada para pelaksana atau pegawai yang bersifat menunjang kearah pencapaian kinerja karyawan yang diinginkan oleh perusahaan secara keseluruhan maupun pelaksana. Menurut Danang (2012, p.43) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013, p.97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang di embankan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011, p.26) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik secara perorangan maupun kelompok. Masalah lingkungan kerja dalamsuatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor - faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Menurut Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018). Salah satu aspek dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja adalah faktor - faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Menurut Fieldman (2010, p.197), antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif, dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Dari definisi Lingkungan kerja menurut beberapa para ahli dapat ditarik Dari definisi Lingkungan kerja menurut beberapa para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan yang berada di sekitar karyawan dalam menjalankan pekerjaannya didalam perusahaan baik itu lingkungan fisik atau non fisik.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Menurut Sedarmayanti (2011, p.26) menyatakan bahwa jenis - jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis, yaitu :

- a. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik juga dapat di bagi dalam 2 kategori, yaitu :
 - 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan lainnya.
 - 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lainnya. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari seseorang karyawan, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan dan menciptakan lingkungan secara fisik yang sesuai didalam perusahaan.
- b. Lingkungan non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja Menurut Robbins & Coulter dalam Sedarmayanti (2009, p.93) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

- a. Lingkungan Umum Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi :
 - 1) Fasilitas Kerja Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.
 - a. Fasilitas Alat Kerja Seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

- b. Fasilitas Perlengkapan Kerja Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung memproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.
 - c. Fasilitas Sosial Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.
- 2) Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.
- b. Lingkungan Khusus Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran yang ada didalam organisasi / perusahaan.

4. Indikator Lingkungan Kerja

Dalam mengukur ataupun meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu menentukan indikator - indikator. Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013, p.102), indikator - indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut :

- a. Suasana Kerja Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat ke fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang - orang yang ada di tempat tersebut.
- b. Hubungan Dengan Rekan Kerja Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Tersedianya Fasilitas Kerja Hal ini dimaksudkan fasilitas - fasilitas kerja karyawan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Sedangkan menurut pendapat Sedarmayanti (2011, p.28) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut :

a. Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (Cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya di tempat kerja yang kurang jelas (Kurang Cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

b. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau baubauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

c. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

d. Bau Tidak Sedap di Tempat Kerja

Adanya bau - bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau - bauan yang terjadi terus - menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "Air Condition" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau - bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

e. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM). Berdasarkan beberapa ahli di atas lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun non fisik yang dapat

mempengaruhi karyawan saat bekerja. Lingkungan kerja tersebut dicerminkan oleh suasana kerja dalam perusahaan, antara hubungan dengan rekan kerja ataupun dengan atasan, dan tersedianya fasilitas kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

E. Pengertian, Tujuan, Manfaat, Jenis-jenis, dan Indikator Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2005:357). Simamora (2004:442) menyatakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Hasibuan (2005:118) berpendapat bahwa kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Handoko, (2005:165) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka tersebut. Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan karena dapat merangsang karyawan untuk melakukan hal lebih dari apa yang diinginkan perusahaan.

2. Tujuan Kompensasi

Menurut Suwatno dan Priansa, (2011:222) kompensasi mempunyai tujuan yaitu:

a. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara perusahaan dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan.

b. Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

c. Motivasi Kerja

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya.

d. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai- nilai relatif dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja karyawan. Sementara keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan lainnya yang bekerja di perusahaan lain. Dengan pemberian kompensasi yang seperti itu juga akan lebih menjamin stabilitas karyawan.

e. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

f. Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitu pun sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh. Serikat buruh merupakan organisasi tempat bernaungnya aspirasi dan kepentingan para karyawan. Organisasi ini akan memperjuangkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban para anggotanya.

g. Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Untuk itu, melalui kebijakan perundangan dan regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang pada intinya untuk melindungi pekerja, sekaligus untuk mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya.

3. Manfaat Kompensasi

Pemberian kompensasi memberikan manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Menurut Notoadmojo dalam Putranto (2012:4), manfaat kompensasi sebagai berikut:

a. Manfaat kompensasi bagi karyawan:

1) Biaya hidup

Karyawan bekerja untuk memperoleh gaji atau upah yang digunakan untuk biaya hidupnya, agar karyawan suatu perusahaan dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal

2) Kepuasan (*Satisfaction*):

Kepuasan adalah istilah evaluative yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

b. Manfaat kompensasi bagi perusahaan:

1) Memperoleh karyawan yang bermutu

2) Dengan tingkat kompensasi yang tinggi diharapkan akan menarik lebih banyak calon karyawan yang mempunyai peluang yang lebih besar untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi.

3) Menciptakan loyalitas karyawan

4) Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik atau tinggi terhadap para karyawan maka loyalitas dalam suatu perusahaan akan tercipta dengan sendirinya.

5) Menunjukkan kesuksesan perusahaan

6) Tingkat kompensasi yang tinggi akan menunjukkan bahwa kondisi ataupun kualitas yang terdapat dalam suatu perusahaan adalah baik karena perusahaan itu mampu memberikan kompensasi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2004:358), jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan non finansial:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan). Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, dan opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua dan saham kumulatif. 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, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

b. **Kompensasi Non-Finansial**

Kompensasi non finansial yang berkaitan dengan karir terdiri atas rasa aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, dan kondusif.

5. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004:445) indikator kompensasi terdiri dari:

- a. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- b. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan
- c. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.
- d. Fasilitas yang memadai.

Perusahaan harus memperhatikan pemberian kompensasi bagi karyawannya. Pemberian kompensasi juga harus sesuai dengan apa yang sudah dikerjakan karyawan untuk perusahaan dan itu harus secara adil. Pemberian kompensasi akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan yang nantinya akan berpengaruh juga pada hasil yang diinginkan perusahaan.

F. Pengertian, Jenis-jenis, Manfaat Penilaian, Faktor yang mempengaruhi Kinerja, dan Indikator Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut (Sedarmayanti, 2011). Definisi kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut (Kasmir, 2016) menyebutkan “kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-

tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu'. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Masran (2017:138) juga menyebutkan "Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai, Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kinerja di perusahaan tersebut".

2. Jenis-jenis Kinerja Karyawan

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Menurut (Kasmir, 2016) menyebutkan dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja terdiri dari pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil, pendekatan kontingensi. Adapun penjelasan mengenai jenis penilaian tersebut adalah:

- a. Pendekatan sikap, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu.
- b. Pendekatan perilaku, melihat bagaimana orang berperilaku. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kerja.
- c. Pendekatan hasil, perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang atau yang diselesaikan individu.
- d. Pendekatan kontingensi, pendekatan ini selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang. Pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan tidak sama.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Untuk mengevaluasi kinerja yang dicapai setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan. Jika penilaian kinerja seorang karyawan itu baik dan memuaskan bagi perusahaan maka karyawan tersebut akan mendapatkan penghargaan atau kenaikan jabatan di perusahaannya. Didalam organisasi atau perusahaan penilaian kinerja itu sangat penting bagi manajemen untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja di masa yang akan datang. Penilaian kerja karyawan sudah menjadi hal yang wajib bagi perusahaan untuk

meningkatkan semangat kerja karyawan. Sangat memengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, dan pelatihan. Manfaat penilaian kinerja menurut (Sedarmayanti, 2011) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Personal atau Individual, Berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individual.
- b. Faktor Kepemimpinan, Berhubungan dengan pemberian dorongan, semangat, dan arahan kepada karyawan-karyawan yang ada didalam perusahaan.
- c. Faktor Tim Meliputi kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan dalam sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor Sistem, Berhubungan dengan sistem, fasilitas perusahaan, dan infrastruktur yang ada di perusahaan.
- e. Faktor Kontekstual (Situasional), Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Sugiyono, 2012) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Kerjasama (Teamwork) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan. Kemampuan seorang pegawai dalam

menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

- e. Inovasi (Inovation) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
- f. Inisiatif (Initiative) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Wirawan, 2010) indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Kualitas Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu Yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk membuat atau melayani sesuatu dengan waktu yang sudah ditentukan. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.
- d. Efektivitas Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

G. Keterkaitan Antar Variabel

1. Keterkaitan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi yang merupakan hasil kesepakatan bersama dengan semua anggota organisasi sangat memudahkan untuk mencapai kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali, batasan, atau arah dalam membentuk sikap dan perilaku setiap individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian Rodhiatul (2016) yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya. Kemudian

pada penelitian yang dilakukan Frans (2013) dengan judul penelitian pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening (studi pada Rumah Sakit PT VALE Soroake, Sulawesi Selatan) juga membuktikan adanya pengaruh yang positif terjadi pada ketiga variabel terhadap variabel terikat.

2. Keterkaitan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui pelatihan, pegawai dapat termotivasi dan membantu pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir pegawai, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan. Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dirancang untuk memberikan pembelajaran mengenai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh setiap pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka saat ini (Mondy, 2008).

3. Keterkaitan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pegawai akan bekerja secara maksimal apabila lingkungan kerja nyaman dan mendukung karena pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada (Fathonah dan Utami, 2012:3).

Hasil penelitian yang dilakukan Ronal Donra Sihaloho (2020) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan. Hal ini disebabkan karena lingkungan fisik dan non fisik yang kurang baik sehingga mengakibatkan kinerja karyawan berkurang melalui indikator seperti, ketidaktepatan menyelesaikan tugas, ketidaksesuaian jam kerja, tingkat kehadiran yang menurun dan kurangnya kerjasama antar karyawan. Artinya bahwa semakin kurang nyaman lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin menurun kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan, sebaliknya semakin nyaman lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan.

4. Keterkaitan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan juga keluarganya. Dan tentunya apabila karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pribadi dan juga kebutuhan keluarganya, karyawan akan merasa puas akan balas jasa atau kompensasi yang didapatkan karyawan dari perusahaan. Apabila karyawan merasa tercukupi serta puas dengan imbalan atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian skripsi

yang dilakukan oleh Nathania (2016) kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PD Damai Motor Bandar Lampung .Selain itu penelitian lainnya dilakukan oleh Leonardo & Andreani (2015) menyatakan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sepatu Bata Tbk.



H. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini memerlukan justifikasi hasil-hasil penelitian terdahulu dengan variabel-variabel penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Berikut ini hasil review dari penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	S Tirtayasa	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	X1 : Kepemimpinan X2 : Budaya Organisasi X3 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.	PM Sahanggamu, SL Mandey	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya	X1 : Pelatihan Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	A Ferawati	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1 : Lingkungan Kerja X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian menyatakan bahwa Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara individual dan berpengaruh signifikan secara bersama-sama pada Kinerja Karyawan PT. Cahaya Indo Prasada Surabaya

Lanjutan Tabel 2.1

4.	Y Suwati	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda	X1 : Kompensasi X2 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian adalah terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan
5.	LR Tanujaya	Pengaruh pelatihan kerja, dan motivasi kerja pada kinerja karyawan PT. Coronet Crown	X1 : Pelatihan Kerja X2 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, serta pelatihan kerja dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

				Sumber : Dikembangkan dalam penelitian
--	--	--	--	--

Sumber : Google Scholar



I. Kerangka Analisis

Gambar 2.2
Kerangka Analisis

Budaya Organisasi (X1)

Indikator :

1. Inovasi dan Keberanian
2. Perhatian
3. Orientasi Hasil
4. Orientasi Orang
5. Orientasi Tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas

Sumber : Robbins, 2014

Pelatihan Kerja (X2)

Indikator :

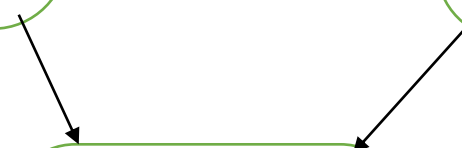
1. Jenis Pelatihan
2. Tujuan Pelatihan
3. Materi
4. Metode yang digunakan
5. Kualifikasi Peserta
6. Kualifikasi Pelatih
7. Waktu

Sumber : Anwar Prabu

Kinerja Karyawan (Y)

Indikator :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketetapan waktu
4. Efektivitas



Lingkungan Kerja (X3)

Indikator :

1. Suasana Kerja
2. Hubungan Dengan Rekan Kerja
3. Tersedianya Fasilitas Kerja

Sumber : Nitisemito, 2013

Kompensasi (X4)

Indikator :

1. Gaji/upah
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

Sumber : Simamora, 2004

J. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan, tujuan penelitian dan kerangka berfikir yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut;

1. H_1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. H_2 : Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3. H_3 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4. H_4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan