

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menanggulangi permasalahan pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang mempunyai keahlian dalam menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2016).

Sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang harus ada dan relatif lebih penting bagi organisasi, karena hampir seluruh kegiatan operasional dilakukan oleh manusia. Pencapaian yang ada dalam suatu organisasi memang pada umumnya bergantung pada sumber daya manusia. Hal tersebut tentu saja ditentukan kualitas yang dimiliki dari sumber daya manusia itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang berkualitas didapatkan dari berbagai macam upaya yang menjadikannya tepat dan tanggap tanpa melupakan kecakapan (Romadhona, 2022).

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) menjelaskan, bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1) Fungsi Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2) Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

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

3) Fungsi Pengarahan (*controlling*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Fungsi Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Yusuf (2015) menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif seseorang atau pekerja untuk organisasi atau bisnis dengan cara strategis, etis dan bertanggung jawab secara sosial.

Menurut Larasati (2018) terdapat empat tujuan manajemen daya manusia, yaitu :

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya dari tuntutan perusahaan atau organisasi.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4) Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui di dalam organisasi.

d. Peranan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
- 3) Membuat program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- 4) Mengaktifkan *supply and demand* sumber daya manusia di masa depan.
- 5) Memprediksi keadaan umum ekonomi dan perkembangan perusahaan.
- 6) Memonitor dengan cermat peraturan ketenagakerjaan dan penggunaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Mengawasi kemajuan teknologi dan pertumbuhan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pelatihan, pendidikan, dan evaluasi kinerja karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal dan horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat berperan penting dalam mencapai tujuan, namun untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain kemampuan, bakat, dan keterampilannya juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara produktif dan efisien.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku aktual yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sebuah perusahaan harus mampu memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang pelaksanaan. Istilah kinerja sendiri merupakan tujuan dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan dengan tingkat kemampuan, kemauan, dan pemahaman tertentu tentang apa yang dilakukan dan bagaimana bekerja selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan sebagai standar kerja, target, saran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama (Mangkunegara, 2013).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sugiyono (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima seorang karyawan, yang dapat dinilai dari ketepatan dan kerapian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan berapa banyak pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan atau diselesaikan seorang karyawan, diukur dari kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau atau bidang kompetensi pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan kapasitas karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

4) Kreativitas (*Creativity*)

Kapasitas seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas atas inisiatif mereka sendiri, dengan cara yang dianggap produktif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru untuk perbaikan dan kemajuan organisasi.

5) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan untuk menerapkan penyesuaian baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari solusi kreatif dalam mengatasi permasalahan pada organisasi.

6) Inisiatif (*Initiative*)

Mencakup beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk tindakan bekerja tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2021) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas

Pengukuran kinerja dapat dilihat dari volume pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan atau kepercayaan untuk melaksanakan tugas organisasi.

2) Kualitas

Indikator ini mengukur sejauh mana antara kualitas barang atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi diamati dari kecapakan dan juga hasil.

3) Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah selesai sesuai jadwal dan akurat. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan dengan tepat waktu karena bergantung pada pekerjaan lain.

4) Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya untuk bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah: (1) Kuantitas. (2) Kualitas. (3) Ketepatan Waktu. (4) Kemampuan Kerja Sama

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan mendasar dari penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pada organisasi melalui pengembangan dan peningkatan kinerja karyawannya. Selanjutnya Sunyoto dalam Mangkunegara (2017) mengungkapkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja antara lain :

- 1) Meningkatkan rasa pengertian di antara karyawan tentang kualifikasi kinerja
- 2) Mendokumentasikan dan menerima hasil kerja karyawan hingga mereka merasa termotivasi agar berbuat lebih baik, atau setidaknya berkinerja sesuai dengan kinerja mereka sebelumnya.
- 3) Memberi karyawan kesempatan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasi mereka serta meningkatkan kesadaran tentang profesi atau pekerjaan mereka saat ini.
- 4) Menetapkan atau merumuskan kembali tujuan masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk mencapainya sesuai dengan potensi mereka.
- 5) Mengontrol rencana implemementasi dan pengembangan berdasarkan kebutuhan pelatihan.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Maharani & Efendi, 2019). Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang harus diterima oleh anggota organisasi dan dianut bersama sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi atau perusahaan (Kurniawan, 2017).

Budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang menentukan bagaimana individu berperilaku dan melakukan pekerjaan mereka di dalam organisasi. Norma adalah aturan perilaku yang tidak tertulis dalam mengontrol bagaimana orang berperilaku.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014:262) terdapat lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- 1) Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
- 2) Budaya memuat suatu rasa identitas anggota organisasi
- 3) Budaya memfasilitasi lahirnya terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial
- 5) Budaya bertindak sebagai mekanisme sense making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

c. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2012:379) bahwa budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 7 dimensi budaya, yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)
Inovasi dan pengambilan risiko adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana

organisasi menghargai pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Perhatian terhadap detail adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan kecermatan, analisis dan perhatian kepada detail.

3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)

Berorientasi kepada hasil adalah sejauh mana manajemen perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan tugas.

4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)

Berorientasi pada kinerja seseorang adalah sejauh mana keputusan manajemen telah memperhitungkan efek orang dalam organisasi.

5) Berorientasi tim (*Team orientation*)

Berorientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

6) Sikap agresif (*Aggressiveness*)

Sikap agresif adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7) Stabilitas (*Stability*)

Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2018) indikator budaya organisasi dapat diukur :

1) Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mengikuti peraturan yang ada, serta menawarkan produk-produk berkualitas tinggi.

2) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi dapat dilakukan. Mereka menentukan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta dengan antusias melaksanakannya.

3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan afaktor-faktor kepuasan konsumen, baik internal maupun eksternal (setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien.

5) Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama dengan baik, dan komunikasi serta koordinasi yang efektif dengan keterlibatan para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan yang tinggi serta komitmen bersama.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah: (1) Kesadaran Diri. (2) Keagresifan. (3) Kepribadian. (4) Performa. (5) Orientasi Tim.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan sikap mental maupun kondisi di mana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga akan berpengaruh kepada pekerjaannya. Motivasi juga merupakan salah satu factor penting dalam memberikan suatu kontribusi untuk mendorong seseorang agar dapat bekerja lebih baik guna mencapai tujuan yang diharapkan (Saripudin & Handayani, 2017). Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2017).

b. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:146), ada beberapa tujuan motivasi kerja, yaitu :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 4) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 6) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas pekerjaan.
- 7) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 8) Meningkatkan efisensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

c. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:150), ada dua jenis motivasi kerja yaitu :

1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negative maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

d. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Priansa (2018) motivasi dapat diukur dengan indikator sabagai berikut :

1) Minat (*Interest*)

Jika suatu kegiatan sesuai dengan minat seseorang, mereka akan merasa terdorong untuk berpartisipasi di dalamnya.

2) Kebutuhan (*Needs*)

Setiap orang akan berusaha untuk terlibat dalam aktivitas apapun selama aktivitas tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

3) Sikap Positif (*Positif Attitude*)

Seseorang dengan sikap positif terhadap suatu kegiatan dengan sengaja terlibat dalam kegiatan tersebut dan akan melakukan segala upaya untuk menyelesaikan kegiatannya sebaik mungkin.

4) Rasa Ingin Tahu (*Curiosity*)

Seseorang dengan keinginan kuat untuk belajar dan terlibat dalam kegiatan eksploratif, investigasi, dan ingin tahu.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah: (1) Minat. (2) Kebutuhan. (3) Sikap Positif. (4) Rasa Ingin Tahu.

5. Kompensasi Finansial

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atas kerja mereka. Kompensasi mengacu pada konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi, sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi, Hasibuan (2017:117). Kompensasi harus didistribusikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan berupa bonus, subsidi dan kesejahteraan harus dimasukkan dalam sistem membayar. Kemudian gaji dan bonus tambahan yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menjadi motivator kuat untuk meningkatkan kinerja individu (Hendro, 2018).

Kompensasi sebagai sistem reward atau imbalan, adalah keseluruhan paket manfaat yang memungkinkan organisasi memberikan manfaat kepada anggotanya serta mengikuti bagaimana mekanisme dan prosuder penghargaan

didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, pendapatan, uang pensiun, tunjangan hari raya, asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, dan promosi ke posisi yang lebih tinggi (dalam bentuk gaji dan tunjangan yang lebih tinggi) untuk pertumbuhan dan perkembangan lebih lanjut, Mangkunegara (2013:83).

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan dari kompensasi, antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Ikatan Kerja Sama
Untuk menciptakan hubungan kerjasama antara majikan dengan karyawan, di mana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sementara pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.
- 2) Kepuasan Kerja
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoisticnya sehingga memungkinkannya untuk merasa puas dalam pekerjaannya.
- 3) Pengadaan Efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.
- 4) Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan memotivasi karyawannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah mendorong karyawannya.
- 5) Stabilitas Kerja
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal yang kompetitif, maka stabilitas lebih terjamin karena *turn over relatif* kecil.
- 6) Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang sesuai, maka disiplin karyawan semakin baik, para karyawan akan menyadari dan mematuhi peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program remunerasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan membantu karyawan fokus pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Campur tangan pemerintah yang berlebihan dapat dihindari jika program kompensasi mematuhi undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku (seperti batas gaji minimum).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Wibowo (2016), dalam memberikan kompensasi, dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah :

1) *The Labor Market* (Pasar tenaga kerja)

Umum diyakini bahwa kekuatan penawaran dan permintaan seharusnya tidak mengendalikan pasar tenaga kerja. Bahkan, jika ada kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga pekerja berbakat pada tingkat yang memadai. Gaji dapat menurun selama depresi. Jika pasar memiliki persediaan pekerja terampil yang terbatas, pembayaran mungkin juga akan lebih besar.

2) *The Economy* (Kondisi ekonomi)

Kemampuan organisasi untuk membayar upah yang tinggi dipengaruhi oleh keadaan ekonomi, terutama tingkat daya saing. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3) *The Government* (Pemerintah)

Ketika pemerintah menetapkan upah minimum, misalnya, antara lain, pemerintah secara langsung mempengaruhi kompensasi.

4) *Unions* (Perserikatan)

Gaji, tunjangan, dan kondisi kerja yang lebih baik adalah semua faktor yang dipengaruhi oleh serikat pekerja. Secara umum, biasanya mengarah pada kompensasi yang lebih tinggi. Kebijakan kompensasi berubah jika serikat pekerja kuat.

5) *The Labor Budget* (Anggaran tenaga kerja)

Umumnya, anggaran tenaga kerja menentukan jumlah dana yang tersedia untuk ipah tahunan bagi karyawan. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.

6) *Who Makes Compensation Decision* (Pembuat keputusan kompensasi)

Keputusan tentang berapa banyak yang harus diayar, sistem apa yang harus digunakan, tunjangan apa ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi. Saat membuat keputusan, manajemen mempertimbangkan seluruh jumlah anggaran yang dialokasikan untuk pembayaran, metode pembayaran, dan peraturan pembayaran.

d. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Kusjono & Ratnasari (2019), jenis-jenis kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

1) Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi, dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan, dan lain sebagainya.

2) Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik, dan lain sebagainya.

e. Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Olohota Laia, Paskalis Dakhi (2021) mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya :

1) Upah dan Gaji

Upah dan biasanya berhubungan dengan tariff gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liuran yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan keorganisasian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil organisasi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat organisasi yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah: (1) Upah dan Gaji. (2) Insentif. (3) Tunjangan. (4) Fasilitas

B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi melibatkan anggotanya terhadap norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Jika budaya organisasi ini diterapkan dengan baik dan berdampak positif, maka akan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Jika budayanya itu positif, itu akan mempengaruhi pekerja untuk melakukan tugas mereka dengan baik dan benar. Sebaliknya, apabila budaya tersebut berpengaruh

negatif terhadap anggota dan perusahaan maka kinerja karyawan pun akan kurang baik.

Dalam penelitian Sela & Eeng (2018), dan Doni & Tri (2017) yaitu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Keterkaitan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi menjadi suatu proses yang menyebabkan, memiliki peranan menjadi arahan, dan usaha secara terus menerus individu atau karyawan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya.

Dalam penelitian Aditya & Eddi (2021), dan Eko (2019) yaitu menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Keterkaitan Kompensasi Finansial dengan Kinerja Karyawan

Hasibuan (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai pendapatan yang diperoleh karyawan dengan imbalan layanan yang diberikan kepada perusahaan dalam bentuk uang tunai, barang langsung atau tidak langsung.

Menurut Vietzhal (2013) jika kompensasi dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan mencapai tujuannya, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja. Sebaliknya, jika tanpa kompensasi cukup, karyawan yang ada sangat mungkin tidak menggunakan seluruh effortnya untuk tujuan organisasi karena terjadi kesenjangan antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri dan sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan kesulitan dalam memikat mereka kembali.

Dalam penelitian Gusti Ayu & Ni Nyoman (2021), dan Bambang Wahyudi (2020) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Hasil Penelitian Sebagai Rujukan Penelitian

Tabel 2.1 Hasil penelitian sebagai rujukan penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aditya Trisna & Eddy Guridno	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan (2021)	X ₁ = Kompensasi X ₂ = Motivasi X ₃ = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	Zulkarnain & Isnaiah	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lintas Aman Andalas Medan (2021)	X ₁ = Pelatihan X ₂ = Budaya Organisasi Y = Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3	Sela Nur Syamsiah & Eeng Ahman	<i>The Influence of Compensation and Organizational Culture on Employees Performance in PD. BPR Kuningan (2018)</i>	X ₁ = Compensation X ₂ = Organizational Culture Y = Employees Performance	<i>Compensation and Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employees Performance</i>

Tabel Lanjutan 2.1

4	Donny Kurniawan & Tri Yuniati	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Adira Dinamika Multi Finance (2017)	$X_1 =$ Budaya Organisasi $X_2 =$ Motivasi Kerja $X_3 =$ Kompensasi $Y =$ Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Gusti Ayu Diah Puspita Dewi & Ni Nyoman Adityarini Abiyoga V.S	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gianyar (2021)	$X_1 =$ Kompensasi Finansial $X_2 =$ Motivasi Kerja $M =$ Kepuasan Kerja $Y =$ Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja
6	Eko Sudarso	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Multi Bintang Indonesia (2019)	$X_1 =$ Budaya Organisasi $X_2 =$ Kompensasi $X_3 =$ Motivasi $Y =$ Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel Lanjutan 2.1

7	Siti Nurhasanah & Rebin Sumardi	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Agranet Multicitra Siberkom (2018)	$X_1 = \text{Kecerdasan Emosional}$ $X_2 = \text{Kompetensi}$ $X_3 = \text{Kompensasi Finansial}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Kecerdasan Emosional, Kompetensi, dan Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8	Bambang Wahyudi Wicaksono	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ultra Sakti (2020)	$X_1 = \text{Kompensasi}$ $X_2 = \text{Motivasi}$ $X_3 = \text{Lingkungan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
9	Dodi Prasada	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan (2020)	$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan}$ $X_2 = \text{Budaya Organisasi}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel Lanjutan 2.1

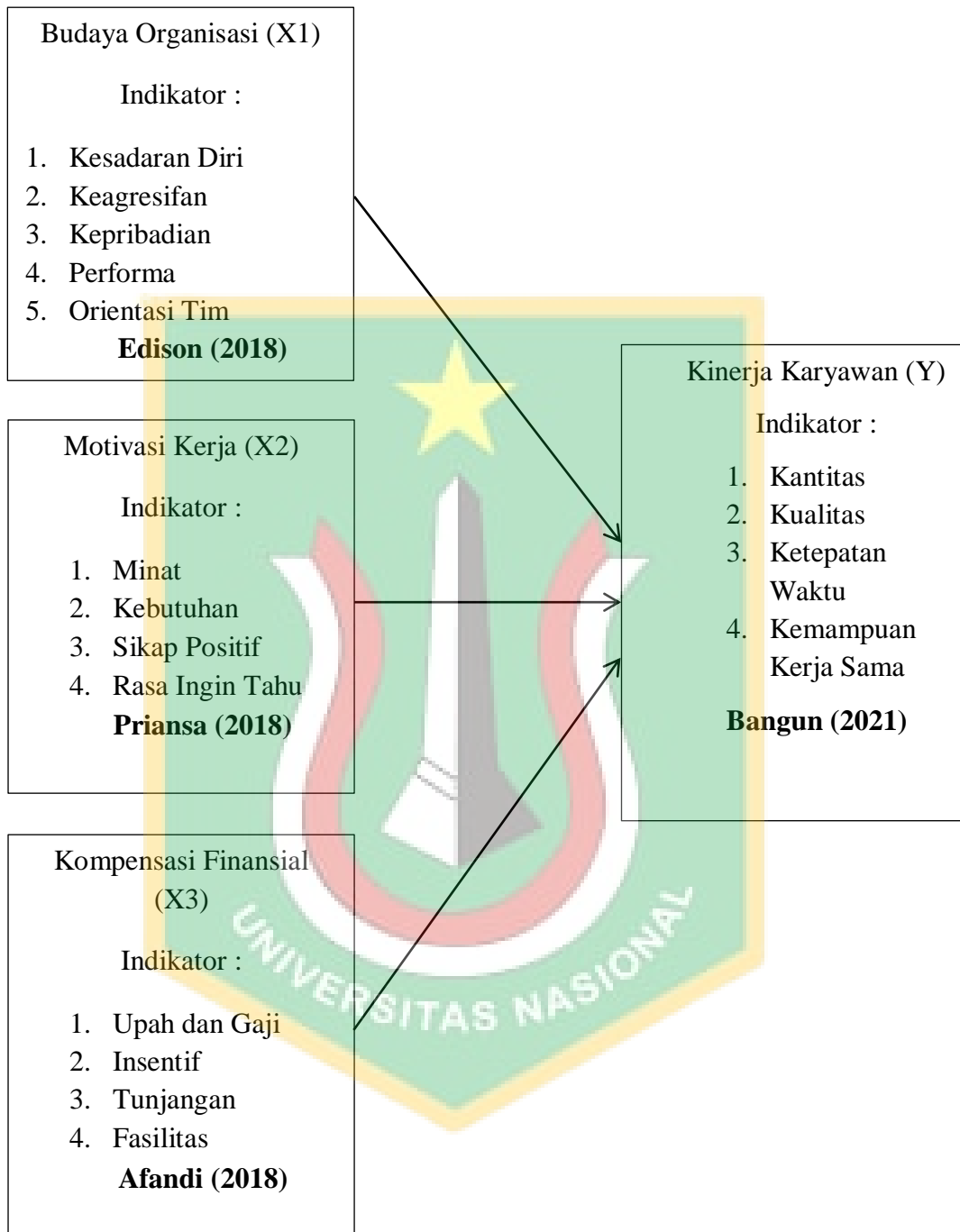
10	Trifena Setiawaty Sinaga & Rahmat Hidayat	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (2020)	X ₁ = Motivasi X ₂ = Kompensasi Y= Kinerja Karyawan	Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
----	---	---	---	---

Sumber : Diolah oleh penulis dari jurnal-jurnal publikasi

D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis adalah penjelasan mengenai keterkaitannya kepada antara variabelnya yang tersusun dari bermacam teori yang berkaitan kemudian dianalisa. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya yang dimaksud budaya organisas (X1), motivasi kerja (X2), kompensasi finansial (X3), terkaitkan menjadi variabel bebas (*Independent Variabel*). Sedangkakan kinerja karyawan (Y) menjadi variabel terikatnya (*dependent variabel*).

Kerangka analisis yang digunakan dalam pandenelitan ini disajikan pada gambar 2.1



E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban awal dari rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian umumnya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2013). Sehubungan dengan uraian yang telah peneliti tuliskan pada bab dan sub bab di atas, sehingga diperoleh sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia

H3 : Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia

