

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori (Kajian Teoritis)**

Landasan teori pada penelitian ini didasarkan pada konsep ilmu manajemen pada umumnya dan manajemen sumberdaya manusia pada khususnya yang terkait dengan budaya organisasi, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan yang dapat diuraikan pada bagian selanjutnya.

##### **2.1.1 Konsep Sumber Daya Manusia & Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis yang menekankan pada pengakuan terhadap manusia sebagai aset yang potensial untuk dikembangkan demi kontribusi maksimal terhadap organisasi maupun pengembangan diri individu.

Hasibuan (2012) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dijadikan seni yang untuk mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar lebih efektif serta meningkatkan efisiensi untuk membantu Perusahaan mewujudkan tujuan, pegawai, ataupun masyarakat. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012), MSDM adalah pengelolaan dan pemberdayaan seluruh potensi pegawai secara maksimal guna mendukung pencapaian tujuan organisasi dan individu.

Sementara itu, Yani A (2012) menjelaskan bahwa pengelolaan SDM mencakup kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, pengadaan, dan penggunaan SDM dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maupun individu.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni dalam merencanakan, mengelola, serta mengembangkan potensi Sumber Daya Manusia secara sistematis untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan mempunyai potensi dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

### **Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Subekhi dan Mohammad (2012), fungsi-fungsi dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### **1. Perencanaan :**

Proses perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Sejalan dengan hal

tersebut, Mondy, Noe, dan Premeaux (2005) menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini meliputi beberapa kegiatan, diantaranya:

Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pekerjaan manajemen sumber daya manusia yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang terus bergerak sangat dinamis. Terkait hal ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, seperti yang bisa berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang.

## 2. **Pengorganisasian:**

Pengorganisasian merupakan proses mendefinisikan dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Ini mencakup pembagian kerja, struktur organisasi, dan rantai komando yang jelas. Fungsi pengorganisasian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

### **a. Pembagian Tugas:**

Membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang spesifik dan diserahkan kepada individu atau departemen yang sesuai.

### **b. Penentuan Wewenang:**

Menentukan tingkat wewenang yang diberikan kepada setiap posisi atau jabatan dalam organisasi.

### **c. Pengaturan Struktur Organisasi :**

Merancang struktur organisasi yang efisien dan efektif, misalnya melalui bagan organisasi, yang menggambarkan hubungan kerja antara karyawan dan departemen.

**d. Pengkoordinasian:** Mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya agar semua bagian organisasi bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan.

## 3. **Pengarahan:**

Pengarahan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses membimbing, memberikan petunjuk, dan instruksi kepada karyawan agar mereka bekerja sesuai dengan tujuan dan rencana yang

telah ditetapkan. Fungsi pengarahan bertujuan untuk memotivasi, menggerakkan, dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Fungsi pengarahan adalah sebagai berikut :

**a. Memotivasi karyawan:**

Pengarahan membantu memotivasi karyawan agar bekerja dengan semangat dan antusiasme untuk mencapai tujuan perusahaan.

**b. Meningkatkan kinerja karyawan:**

Dengan memberikan petunjuk dan bimbingan yang tepat, pengarahan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

**c. Meningkatkan kerjasama:**

Pengarahan membantu karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan bersama.

**d. Meningkatkan disiplin karyawan:**

Melalui pengarahan, karyawan dapat diberikan perintah dan instruksi yang jelas, sehingga mereka akan lebih disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

**e. Mengembangkan potensi karyawan:**

Pengarahan juga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan potensi mereka dan meningkatkan kompetensi mereka dalam bidang pekerjaan.

#### 4. **Pengendalian:**

Pengendalian dalam MSDM adalah proses pengukuran dan koreksi kinerja karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Ini mencakup memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka dan juga melibatkan evaluasi terhadap efektivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Tujuan Pengendalian dalam MSDM adalah sebagai berikut :

##### **a. Mencapai Tujuan Organisasi:**

Pengendalian MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan SDM mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

##### **b. Meningkatkan Kinerja Karyawan:**

Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, serta memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka.

##### **c. Mencegah Masalah:**

Pengendalian juga berfungsi untuk mencegah masalah yang mungkin timbul terkait dengan kinerja karyawan, misalnya, melalui evaluasi dan pelatihan yang berkelanjutan

#### 5. **Pengadaan:**

Pengadaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mencari, menarik, dan memilih calon karyawan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di suatu organisasi. Proses ini

mencakup berbagai tahapan seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi pegawai.

Tujuan utamanya adalah mendapatkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahapan pengadaan SDM adalah sebagai berikut :

**a. Perencanaan Kebutuhan:**

Menentukan jumlah dan kualitas SDM yang dibutuhkan, termasuk kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan

**b. Penarikan (Recruitment):**

Mencari calon karyawan melalui berbagai saluran, seperti iklan, media sosial, atau hubungan dengan lembaga pendidikan.

**c. Seleksi:**

Menilai dan memilih calon karyawan yang paling sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

**d. Penempatan:**

Menempatkan karyawan terpilih pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan pengalaman mereka.

**6. Pengembangan:**

Pengembangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan, sehingga kinerja mereka lebih baik dan sesuai kebutuhan organisasi. Ini melibatkan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan lainnya yang

dirancang untuk mendukung pertumbuhan individu dan organisasi secara keseluruhan. Tujuan Pengembangan SDM adalah sebagai berikut

**a. Meningkatkan Kinerja:**

Dengan meningkatkan kompetensi dan keterampilan, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien

**b. Memenuhi Kebutuhan Organisasi:**

Untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan dan strategi organisasi.

**c. Meningkatkan Produktivitas:**

Karyawan yang kompeten dan terlatih dapat menghasilkan lebih banyak dan lebih baik, sehingga produktivitas meningkat

**d. Meningkatkan Kepuasan Karyawan:**

Pengembangan SDM dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover.

**e. Meningkatkan Inovasi:**

Karyawan yang terus menerus belajar dan berkembang dapat berkontribusi pada inovasi dan perubahan baik di organisasi.

**7. Kompensasi:**

Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah seluruh bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka. Ini mencakup semua bentuk pembayaran, baik finansial

maupun non-finansial, yang diberikan kepada karyawan untuk pekerjaan mereka. Jenis-jenis kompensasi adalah sebagai berikut:

**a. Kompensasi Finansial Langsung:**

Gaji, tunjangan, bonus, THR, dan insentif.

**b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung:**

Asuransi kesehatan, jaminan sosial, uang lembur, dan tunjangan transportasi.

**c. Kompensasi Non-Finansial:**

Peluang pengembangan karir, suasana kerja yang baik, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

**8. Pengintegrasian:**

Pengintegrasian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses menyatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan, menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan dan hubungan jangka panjang. Ini melibatkan pemaduan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Prinsip-prinsip pengintegrasian adalah sebagai berikut:

**a. Memahami kebutuhan:**

Organisasi perlu memahami kebutuhan fisiologis, sosial, dan psikologis karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan mereka.

**b. Komunikasi yang efektif:**

Komunikasi yang terbuka dan jelas antara pihak manajemen dan karyawan sangat penting untuk menciptakan pemahaman dan kepercayaan.

**c. Penyelarasan tujuan:**

Tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus selaras agar dapat mencapai hasil yang optimal.

**9. Pemeliharaan:**

Pemeliharaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, sehingga mereka tetap loyal, produktif, dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemeliharaan ini bertujuan untuk menjaga kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

**Tujuan Pemeliharaan:**

**a. Mempertahankan Keberadaan SDM:**

Pemeliharaan bertujuan untuk memastikan karyawan tetap bekerja di perusahaan dan tidak meninggalkan perusahaan.

**b. Meningkatkan Kinerja:**

Pemeliharaan membantu meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, dan loyalitas karyawan.

**c. Meningkatkan Kesejahteraan:**

Pemeliharaan juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan.

**d. Terciptanya Lingkungan Kerja yang Positif:**

Pemeliharaan berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, kondusif dan harmonis

**Manfaat Pemeliharaan:****a. Meningkatkan Loyalitas:**

Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan.

**b. Menurunkan Tingkat Turnover:**

Pemeliharaan yang baik dapat membantu mengurangi tingkat turnover karyawan.

**c. Meningkatkan Produktivitas:**

Karyawan yang sehat, bahagia, dan termotivasi akan lebih produktif.

**d. Meningkatkan Kualitas Hidup Karyawan:**

Pemeliharaan juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup dan kepuasan kerja karyawan.

**Asas-Asas Pemeliharaan:****a. Asas Manfaat dan Efisiensi:**

Pemeliharaan harus memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan.

**b. Asas Kebutuhan dan Kepuasan:**

Pemeliharaan harus didasarkan pada kebutuhan dan kepuasan karyawan.

**c. Asas Keadilan dan Kelayakan:**

Pemeliharaan harus adil dan layak bagi semua karyawan.

**d. Asas Peraturan Legal:**

Pemeliharaan harus sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

**10. Kedisiplinan:**

Kedisiplinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu sistem atau proses yang digunakan untuk memastikan karyawan mematuhi aturan, norma, dan prosedur yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kedisiplinan yang baik penting karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang teratur, efisien, dan produktif, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

**Proses disiplin melibatkan langkah-langkah seperti:**

**a. Identifikasi Pelanggaran:**

Menentukan pelanggaran aturan atau norma yang dilakukan oleh karyawan.

**b. Tindak Lanjut:**

Menentukan tindakan korektif yang sesuai dengan tingkat pelanggaran.

**c. Monitoring dan Evaluasi:**

Memantau perubahan perilaku karyawan setelah tindakan disiplin diambil, dan mengevaluasi efektivitas tindakan tersebut.

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan:****a. Budaya organisasi:**

Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong karyawan untuk berdisiplin.

**b. Kepemimpinan:**

Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kedisiplinan.

**c. Keadilan:**

Proses disiplin yang adil dan konsisten dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem disiplin.

**d. Komunikasi:**

Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat membantu mencegah pelanggaran dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi disiplin.

**11. Pemberhentian:**

Pemberhentian dalam MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah proses mengakhiri hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan, baik karena keinginan karyawan maupun perusahaan, berakhirnya kontrak, pensiun, atau sebab lain. Pemberhentian ini juga dikenal sebagai pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK).

**Prosedur Pemberhentian:**

- a. Pemberhentian harus dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku
- b. Perusahaan harus memberikan hak-hak karyawan yang diatur dalam undang-undang, seperti uang pesangon, uang lembur, dan hak-hak lainnya.
- c. Proses pemberhentian harus dilakukan secara adil dan transparan

**2.1.2 Konsep Budaya Organisasi****1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan aspek yang sangat penting baik bagi perusahaan maupun pegawai, karena menyediakan kerangka kerja yang mengatur perilaku anggota dan membentuk iklim kerja dalam pelaksanaan tugas. Ketika budaya organisasi kuat, anggota tidak lagi menganggap aturan sebagai kewajiban yang membelenggu, melainkan sebagai kebutuhan. Selain itu, pegawai akan memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan kebanggaan terhadap organisasinya. Hal ini pada gilirannya akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen kerja, sehingga budaya organisasi menjadi aspek yang penting untuk dikelola dengan baik.

Pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi sangat diperlukan guna mengetahui kekuatan budaya yang ada serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kegagalan dalam mengelola budaya organisasi sering kali disebabkan oleh anggapan keliru bahwa perilaku individu dan iklim kerja adalah unsur yang terpisah dari budaya

organisasi. Padahal, keduanya merupakan bagian yang tidak terpisahkan. Oleh karena itu, dalam mengelola budaya secara efektif, organisasi perlu menciptakan dan mempertahankan pola perilaku yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan.

Menurut Schein, (2010) budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai cara untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan. Sejalan dengan hal tersebut Robbins, (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain, budaya ini mencakup nilai-nilai utama yang dipahami dan diterima secara bersama dalam organisasi.

Menurut Thoha (2010) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dan sistem nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk dijadikan pedoman dalam berperilaku dan memecahkan berbagai permasalahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sutrisno (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi ini menjadi pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan dalam proses

pembelajaran organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi secara internal. Asumsi dasar ini terbukti efektif dalam menyelesaikan masalah, sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru agar mereka memiliki persepsi, pola pikir, dan pemahaman yang sesuai dalam menyelesaikan tugas.

Menurut Mangkunegara (2005), 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. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai panduan bagi perilaku anggota dalam organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan menjaga integrasi internal.

Aycan, dkk (1999) dalam penelitian Ehtesham, dkk (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pola keyakinan serta nilai yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi, dijiwai dan dipraktekkan sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan pula sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung terciptanya organisasi yang efektif dan efisien. Secara spesifik, budaya organisasi membentuk jati diri anggota, meningkatkan keterlibatan

mereka dalam organisasi, serta menjadi pedoman perilaku kerja. Efektifitas organisasi dapat ditingkatkan melalui pembentukan budaya yang kuat dan sejalan dengan tujuan organisasi. Budaya yang kuat akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan budaya yang lemah atau negatif dapat menghambat bahkan bertentangan dengan tujuan tersebut. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggotanya. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku individu dan efektivitas kinerja organisasi.

Budaya organisasi memang dibentuk sesuai dengan tujuan organisasi, namun tidak seharusnya menjadi belenggu. Budaya organisasi yang kuat mencerminkan komitmen manajemen terhadap pentingnya nilai-nilai tersebut. Keberhasilan perubahan dalam organisasi sangat bergantung pada komitmen para pengambil keputusan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah biasanya terbentuk secara spontan, tanpa fondasi nilai dan filosofi yang kuat, sehingga mudah berubah hanya karena selera atau kepentingan sesaat.

## **2. Jenis – Jenis Budaya Organisasi**

Munurut Quinn (2011) Jenis Budaya Organisasi dapat diklasifikasikan menjadi 4, antara lain :

### **a. Budaya Klan (Clan Culture):**

Budaya ini menekankan pada rasa kebersamaan, kerjasama, dan dukungan sosial di antara anggota organisasi. Karyawan merasa seperti

keluarga dan nilai-nilai seperti kebersamaan, persahabatan, dan kepercayaan sangat penting.

**b. Budaya Adhokrasi (Adhocracy Culture):**

Budaya ini sangat dinamis dan berfokus pada inovasi serta adaptasi terhadap perubahan. Karyawan memiliki kebebasan untuk berpikir kreatif dan berinovasi, serta perubahan yang cepat menjadi bagian dari budaya organisasi.

**c. Budaya Pasar (Market Culture):**

Budaya ini berorientasi pada hasil dan persaingan. Karyawan memiliki fokus yang kuat pada pencapaian target, kepuasan pelanggan, dan peningkatan kinerja perusahaan.

**d. Budaya Hierarki (Hierarchical Culture):**

Budaya ini berfokus pada struktur, proses, dan kontrol. Ada aturan dan prosedur yang jelas, serta hierarki yang kuat di dalam organisasi.

Dalam bukunya *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Thoha (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan gaya kepemimpinan, sistem nilai, dan cara organisasi itu beroperasi, antara lain :

**a. Budaya Organisasi Birokratis**

1. Ciri khas: struktur yang ketat, aturan jelas, dan hirarki tegas.
2. Keputusan cenderung terpusat, dan segala sesuatu dilakukan sesuai prosedur.

3. Cocok untuk organisasi pemerintahan atau perusahaan besar yang sudah mapan.
4. Budaya ini menekankan kepatuhan, stabilitas, dan kontrol administratif.

#### **b. Budaya Organisasi Paternalistik**

1. Gaya kepemimpinan bersifat kekeluargaan atau kebapakan, di mana pimpinan dianggap sebagai "orang tua".
2. Pimpinan sangat dominan, tetapi juga melindungi bawahannya.
3. Hubungan personal dan loyalitas tinggi sangat dihargai.
4. Pengambilan keputusan dilakukan pimpinan secara sentralistik, dengan sedikit partisipasi bawahan.

#### **c. Budaya Organisasi Profesional**

1. Fokus pada kompetensi, keahlian, dan kinerja individu.
2. Organisasi memberi ruang besar pada karyawan untuk berkembang berdasarkan keilmuan dan profesionalismenya.
3. Nilai yang dijunjung tinggi adalah etika kerja, tanggung jawab pribadi, dan akuntabilitas.
4. Sering ditemukan pada rumah sakit, firma hukum, konsultan, universitas, dan institusi riset.

#### **d. Budaya Organisasi Kewirausahaan**

1. Ciri utama: inovasi, keberanian mengambil risiko, dan adaptasi terhadap perubahan.
2. Lingkungan kerja dinamis, kreatif, dan kompetitif.
3. Karyawan diberi kebebasan bereksperimen dan membuat keputusan cepat.
4. Cocok untuk perusahaan rintisan (startup), bisnis berbasis teknologi, atau organisasi yang sedang ekspansi pasar.

### **3. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Menurut Robbins (2017) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan anggota organisasi melalui nilai dan norma bersama. Fungsi utamanya adalah:

- a. Identitas organisasi: Membangun rasa memiliki.
- b. Komitmen organisasi: Mendorong loyalitas.
- c. Stabilisasi sistem sosial: Menciptakan lingkungan kerja yang stabil.
- d. Kontrol perilaku: Mengarahkan bagaimana karyawan bertindak.

**Secara umum, fungsi dan peran budaya organisasi menurut para ahli:**

#### **1. Identitas dan nilai bersama :**

Budaya organisasi menyatukan seluruh anggota organisasi dalam satu kesatuan visi dan misi. Hal ini menciptakan rasa memiliki yang kuat dan memperkuat kesadaran kolektif di antara para karyawan.

#### **2. Pengarahan perilaku dan pengambilan keputusan**

Budaya Organisasi menyediakan seperangkat norma dan aturan tidak tertulis yang menjadi acuan dalam bertindak. Budaya memberikan pedoman tentang apa yang dianggap benar atau salah dalam konteks organisasi.

### **3. Adaptasi terhadap perubahan**

Budaya organisasi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Budaya yang fleksibel dan adaptif dapat meningkatkan responsivitas organisasi terhadap dinamika pasar, teknologi, maupun perubahan regulasi.

### **4. Meningkatkan komitmen dan loyalitas**

Budaya organisasi berkontribusi dalam meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi karyawan, maka akan tercipta ikatan emosional yang kuat, yang berdampak positif pada retensi tenaga kerja.

### **5. Membentuk iklim kerja yang sehat dan produktif**

Budaya organisasi membantu membentuk iklim kerja yang sehat dan produktif, yang pada gilirannya mendukung tercapainya kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sebagai simbol atau citra semata, melainkan merupakan kekuatan strategis yang menentukan arah, pola kerja, serta keberhasilan jangka panjang organisasi

4. **Indikator Budaya Organisasi** Robbins (2017) mengemukakan tujuh karakteristik utama budaya organisasi sebagai indikator budaya yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, yaitu:

**a. Inovasi dan berani mengambil risiko (Innovation and Risk Taking):**

Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi, mengambil risiko, dan bereksperimen.

**b. Perhatian terhadap detail (Attention to Detail):**

Sejauh mana organisasi menekankan ketelitian, presisi, dan analisis dalam pekerjaan.

**c. Orientasi orang (People Orientation):**

Sejauh mana keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap orang-orang dalam organisasi.

**d. Orientasi hasil (Outcome Orientation):**

Sejauh mana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil atau pencapaian dibandingkan proses.

**e. Orientasi tim (Team Orientation):**

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi sebagai tim, bukan individu.

**f. Keagresifan (Aggressiveness):**

Sejauh mana karyawan bersikap agresif dan kompetitif, dibandingkan dengan relaks dan kooperatif.

**g. Kemantaban atau Stabilitas (Stability):**

Sejauh mana organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo, stabilitas operasional, dan prediktabilitas.

Indikator-indikator ini mencerminkan nilai-nilai dominan yang dianut oleh organisasi, serta menggambarkan bagaimana organisasi memperlakukan anggotanya dan menghadapi perubahan lingkungan. Misalnya, organisasi yang memiliki nilai tinggi dalam inovasi dan pengambilan risiko biasanya mendorong karyawan untuk bereksperimen dan mencoba pendekatan baru. Sebaliknya, organisasi yang menekankan stabilitas lebih cenderung mempertahankan struktur dan prosedur yang ada.

Dengan memahami ketujuh indikator tersebut, manajemen dapat lebih mudah melakukan diagnosis budaya organisasi dan merancang intervensi yang sesuai untuk meningkatkan keselarasan antara budaya organisasi dan tujuan strategisnya.

### **1.1.3 Konsep Kompensasi**

#### **1. Definisi Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai penghargaan terhadap kontribusi individu dalam organisasi. Menurut Simamora (2013), kompensasi mencakup segala bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Ia menekankan bahwa kompensasi tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup penghargaan nonfinansial yang dapat memotivasi karyawan.

Menurut Mangkunegara (2015), kompensasi adalah pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang dapat berbentuk finansial ataupun

nonfinansial. Kompensasi dalam pandangan ini tidak hanya menjadi alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai sarana pengendalian dan penguatan perilaku kerja yang positif.

Sejalan dengan hal tersebut, Abdullah (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi. Bentuknya bisa berupa gaji, upah, insentif, maupun fasilitas lainnya yang bertujuan untuk menciptakan keadilan, meningkatkan motivasi, dan mempertahankan loyalitas karyawan.

Sementara itu, Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kompensasi adalah seluruh pendapatan yang diterima karyawan baik berupa uang maupun barang, langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa atas kontribusi kerja mereka. Kompensasi memiliki peran strategis dalam mendorong semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

Adapun Amiduddin (2018) menekankan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah mereka capai. Kompensasi yang diberikan secara adil dan layak akan menciptakan kepuasan kerja, memperkuat komitmen, serta mendorong peningkatan produktivitas individu maupun organisasi.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak hanya sekadar alat pembayaran atas tenaga kerja, tetapi juga merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## 2. Tujuan Kompensasi & Manfaat Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam organisasi memiliki tujuan strategis yang tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan hak karyawan, tetapi juga berperan dalam mencapai efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Simamora (2013), kompensasi bertujuan untuk memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, menjamin keadilan internal dan eksternal, serta memberikan motivasi bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kompensasi juga dimaksudkan untuk menciptakan struktur pembayaran yang adil dan kompetitif agar organisasi tetap mampu bersaing di pasar tenaga kerja.

Abdullah (2016) menyatakan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan secara adil dan layak, menjaga loyalitas serta semangat kerja, serta meningkatkan kepuasan kerja. Ia menekankan pentingnya kompensasi sebagai alat untuk membentuk perilaku kerja yang positif dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Hasibuan (2017) juga menjelaskan bahwa kompensasi memiliki tujuan utama untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Selain itu, kompensasi bermanfaat dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis, meningkatkan produktivitas kerja, serta menumbuhkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Kompensasi yang tepat akan mendorong terciptanya

lingkungan kerja yang sehat, minim konflik, serta berorientasi pada kinerja.

Secara keseluruhan, para ahli sepakat bahwa kompensasi tidak hanya sebagai bentuk balas jasa, tetapi juga sebagai alat strategis untuk membangun sistem kerja yang produktif, adil, dan berkelanjutan dalam organisasi.

### **3. Jenis – Jenis Kompensasi**

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan bentuk dan cara pemberiannya. Menurut Simamora (2013), kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu :

#### **a. Kompensasi Langsung**

Mencakup semua bentuk pembayaran yang diterima karyawan secara langsung atas kontribusi mereka dalam pekerjaan, seperti gaji pokok, upah, dan insentif.

#### **b. Kompensasi Tidak Langsung**

Merupakan berbagai bentuk tunjangan dan fasilitas tambahan yang tidak diterima secara langsung dalam bentuk uang, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar, dan tunjangan kesejahteraan lainnya. Simamora menekankan bahwa kedua bentuk kompensasi tersebut memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan motivasi kerja.

Hasibuan (2017) membagi kompensasi ke dalam dua jenis utama, yaitu :

**c. Kompensasi Finansial (Langsung dan Tidak Langsung)**

Kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah, bonus, dan insentif sementara kompensasi finansial tidak langsung mencakup berbagai tunjangan seperti jaminan sosial, fasilitas kesehatan, kendaraan, dan bentuk kesejahteraan lainnya

**d. Kompensasi Nonfinansial**

Kompensasi non finansial merupakan imbalan yang tidak berupa uang tetapi memberikan nilai motivasi, seperti pengakuan, lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, dan pemberian tanggung jawab lebih besar. Hasibuan menekankan bahwa kompensasi nonfinansial tidak kalah penting dalam meningkatkan semangat dan loyalitas kerja karyawan.

Dengan demikian, baik Simamora maupun Hasibuan sepakat bahwa kompensasi tidak hanya berbentuk materi, tetapi juga mencakup aspek nonmateri yang memberikan kepuasan psikologis kepada karyawan. Kombinasi yang seimbang antara kompensasi finansial dan nonfinansial akan mendorong terciptanya sistem imbalan yang adil dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### 4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Besarnya kompensasi yang diberikan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Menurut Simamora (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain :

##### a. Kemampuan Perusahaan

Besarnya kompensasi yang dapat diberikan sangat tergantung pada kemampuan finansial perusahaan. Perusahaan yang sehat secara finansial biasanya mampu memberikan kompensasi yang lebih kompetitif.

##### b. Kemampuan dan Kompetensi Karyawan

Karyawan dengan kompetensi dan keahlian khusus biasanya menerima kompensasi lebih tinggi karena nilai tambah yang mereka berikan kepada perusahaan.

##### c. Tuntutan dan Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Persaingan dan kondisi pasar tenaga kerja juga menentukan besaran kompensasi, terutama jika ada kekurangan tenaga kerja dengan keahlian tertentu.

##### d. Peraturan Pemerintah dan Perundang-undangan

Kebijakan pemerintah, seperti upah minimum dan regulasi ketenagakerjaan, turut memengaruhi struktur dan besaran kompensasi.

**e. Kondisi Ekonomi**

Kondisi ekonomi makro seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan situasi pasar mempengaruhi kemampuan perusahaan memberikan kompensasi yang memadai.

**f. Strategi dan Kebijakan Perusahaan**

Perusahaan menetapkan kebijakan kompensasi sesuai dengan visi, misi, dan strategi bisnis yang diambil untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain :

**g. Produktivitas Kerja Karyawan**

Semakin tinggi produktivitas karyawan, semakin besar kompensasi yang biasanya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja.

**h. Kualifikasi dan Pendidikan Karyawan**

Tingkat pendidikan dan kualifikasi mempengaruhi tingkat kompensasi, karena mereka mencerminkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

**i. Tingkat Pengalaman Kerja**

Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih banyak biasanya memperoleh kompensasi lebih tinggi karena dianggap lebih berpengalaman dan dapat memberikan kontribusi lebih.

**j. Tanggung Jawab Pekerjaan**

Kompensasi juga dipengaruhi oleh tingkat tanggung jawab yang diemban oleh karyawan dalam pekerjaannya.

**k. Kondisi dan Peraturan Perusahaan**

Peraturan internal perusahaan dan kondisi perusahaan, seperti profitabilitas, juga menjadi faktor penentu besarnya kompensasi.

**l. Persaingan Tenaga Kerja**

Tingkat persaingan dalam pasar tenaga kerja menentukan kompensasi agar perusahaan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

**5. Prinsip Kompensasi yang Baik**

Dalam merancang sistem kompensasi, perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip dasar agar kompensasi yang diberikan dapat diterima secara adil dan efektif oleh karyawan. Kompensasi yang baik bukan hanya memenuhi kewajiban perusahaan, tetapi juga menjadi alat strategis untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Menurut Simamora (2013), prinsip kompensasi yang baik meliputi:

**a. Keadilan Internal (Internal Equity)**

Kompensasi harus mencerminkan nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam organisasi. Pekerjaan dengan tanggung jawab dan tingkat kesulitan lebih tinggi seharusnya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi pula.

**b. Keadilan Eksternal (External Equity)**

Kompensasi harus kompetitif dengan pasar tenaga kerja. Artinya, gaji dan tunjangan yang diberikan tidak jauh berbeda dari standar yang berlaku di industri atau wilayah yang sama.

**c. Keadilan Individual (Individual Equity)**

Kompensasi harus mencerminkan kontribusi dan kinerja individual. Karyawan yang memiliki produktivitas lebih tinggi atau hasil kerja yang lebih baik layak mendapatkan kompensasi yang lebih besar.

**d. Konsistensi (Consistency)**

Sistem kompensasi harus dijalankan secara konsisten tanpa diskriminasi, sehingga menumbuhkan rasa percaya dan kepercayaan diri pada karyawan.

**e. Kepatuhan terhadap Peraturan (Compliance)**

Kompensasi harus mematuhi hukum dan peraturan pemerintah, seperti upah minimum, tunjangan, dan jaminan sosial.

Sementara itu, menurut Mondy dan Noe (2005), prinsip kompensasi yang baik juga harus memperhatikan:

**f. Efisiensi (Efficiency):**

Sistem kompensasi harus mampu mendorong efisiensi kerja tanpa membebani keuangan perusahaan secara tidak proporsional.

**g. Keterjangkauan (Affordability):**

Besaran kompensasi harus sesuai dengan kemampuan finansial organisasi.

**h. Fleksibilitas (Flexibility):**

Sistem kompensasi harus mampu menyesuaikan dengan perubahan internal dan eksternal, seperti kondisi pasar, kebutuhan organisasi, dan perubahan struktur kerja.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, perusahaan diharapkan dapat menciptakan sistem kompensasi yang tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang optimal.

## 6. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2015), indikator-indikator pengukuran kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aspek penting yang mencerminkan bagaimana kompensasi diberikan dan dirasakan oleh karyawan. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

### a. Gaji / Upah

Gaji atau upah merupakan kompensasi dasar yang diberikan dalam bentuk uang kepada karyawan secara tetap dan rutin, baik harian, mingguan, maupun bulanan. Gaji mencerminkan nilai pekerjaan serta posisi karyawan dalam struktur organisasi.

### b. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi tambahan di luar gaji pokok yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Tunjangan bisa

bersifat tetap (seperti tunjangan jabatan, keluarga, atau transportasi) maupun tidak tetap (seperti tunjangan hari raya).

**c. Insentif**

Insentif merupakan penghargaan finansial yang diberikan berdasarkan prestasi kerja, produktivitas, atau pencapaian target tertentu. Tujuan insentif adalah untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

**d. Fasilitas**

Fasilitas adalah bentuk kompensasi tidak langsung berupa kemudahan atau layanan yang diberikan perusahaan untuk mendukung kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Contohnya meliputi kendaraan dinas, makan siang gratis, klinik kesehatan, hingga tempat tinggal.

**e. Keadilan Kompensasi**

Keadilan kompensasi merujuk pada persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara apa yang mereka terima dengan kontribusi yang mereka berikan, serta bagaimana kompensasi mereka dibandingkan dengan rekan kerja atau standar industri. Rasa keadilan ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

**1.1.4 Konsep Kompetensi**

**1. Definisi Kompetensi**

Kompetensi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja individu maupun organisasi. McClelland (1973),

menyatakan bahwa kompetensi lebih relevan daripada tes kecerdasan dalam memprediksi keberhasilan kerja juga merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang dan berhubungan langsung dengan kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu

Spencer (1993) mengembangkan konsep McClelland dengan memperkenalkan model *Iceberg Competency*, di mana kompetensi dibagi menjadi aspek yang tampak (seperti pengetahuan dan keterampilan) dan yang tersembunyi (seperti motivasi, sifat kepribadian, dan nilai). Sementara itu, dalam perspektif yang lebih strategis, Hamel dan Prahalad (1990) mengembangkan konsep kompetensi inti (*core competence*) yang merujuk pada kemampuan kolektif organisasi dalam mengoordinasikan keterampilan, sumber daya, dan teknologi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Kompetensi inti dianggap sebagai aset tidak berwujud yang membedakan organisasi dari pesaingnya dan menjadi dasar untuk pengembangan produk dan layanan yang berkelanjutan.

Dalam konteks nasional, Rivai (2009) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas jabatan secara efektif dan efisien. Rivai menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Senada dengan itu, **Sedarmayanti** (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang berkaitan dengan

kinerja unggul seseorang, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Kompetensi menurut Sedarmayanti bukan hanya menjadi alat ukur kinerja, tetapi juga menjadi dasar dalam pengembangan karier dan pembentukan budaya kerja yang positif dalam organisasi.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak hanya menyangkut aspek kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku, kepribadian, serta nilai-nilai yang mendukung kinerja optimal. Oleh karena itu, pemahaman tentang kompetensi sangat penting dalam merancang sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif.

## 2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Rivai (2009), kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal yang membentuk perilaku kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain:

### a. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan formal dan pelatihan kerja meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis serta non-teknis karyawan.

### b. Pengalaman Kerja

Semakin tinggi pengalaman seseorang, maka semakin matang kompetensinya dalam menghadapi permasalahan kerja.

### c. Motivasi dan Sikap Kerja

Sikap positif dan motivasi tinggi mendorong individu untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri.

**d. Lingkungan Organisasi**

Budaya kerja, sistem manajemen, dan gaya kepemimpinan dapat mendukung atau menghambat pengembangan kompetensi.

**e. Kondisi Psikologis dan Fisik**

Kondisi mental dan fisik yang baik akan mendukung kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal.

Menurut Sedarmayanti (2017), kompetensi dipengaruhi oleh kombinasi antara karakteristik individu dan dukungan organisasi.

Faktor-faktor tersebut meliputi:

**f. Pendidikan dan Keterampilan Teknis**

Pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan mendukung kompetensi kerja.

**g. Pengalaman dan Kematangan Emosional**

Pengalaman memperkuat kemampuan menyelesaikan masalah dan beradaptasi.

**h. Kepribadian dan Sikap Mental**

Kepribadian seperti disiplin, tanggung jawab, dan komitmen akan memengaruhi kualitas kompetensi.

**i. Sistem dan Kebijakan SDM Organisasi**

Sistem penilaian kinerja, pelatihan berkelanjutan, dan insentif memengaruhi pengembangan kompetensi.

#### **j. Budaya dan Iklim Kerja**

Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pembelajaran akan memperkuat kompetensi karyawan.

### **3. Jenis – Jenis Kompetensi**

Menurut Sedarmayanti (2017), kompetensi dalam dunia kerja dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis utama, yaitu kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan kepribadian. Kompetensi teknis berhubungan dengan keterampilan khusus sesuai bidang kerja, sedangkan kompetensi manajerial mencakup kemampuan dalam mengelola sumber daya dan membuat keputusan. Selain itu, kompetensi sosial mencerminkan kemampuan seseorang dalam berinteraksi dan bekerja sama secara efektif dengan orang lain. Sementara itu, kompetensi kepribadian mengacu pada nilai, sikap, dan etika individu yang mencerminkan profesionalisme dalam bekerja. Keempat jenis kompetensi ini menjadi dasar penting dalam menilai kualitas dan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

### **7. Cara Meningkatkan Kompetensi**

Meningkatkan kompetensi karyawan adalah aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berdasarkan berbagai literatur manajemen SDM, berikut beberapa cara utama untuk meningkatkan kompetensi:

#### **a. Pelatihan dan Pendidikan**

Program pelatihan formal maupun informal sangat penting untuk menambah pengetahuan dan keterampilan teknis maupun non-teknis karyawan. Pelatihan bisa berupa workshop, seminar, kursus, hingga pendidikan lanjutan.

**b. On-the-Job Training (OJT)**

Pembelajaran langsung di tempat kerja memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman praktis dan mengasah keterampilan sesuai kebutuhan tugas sehari-hari.

**c. Coaching dan Mentoring**

Pendampingan oleh atasan atau mentor berpengalaman dapat membantu karyawan mengembangkan kompetensi melalui bimbingan langsung, feedback, dan motivasi.

**d. Rotasi Jabatan dan Penugasan Khusus**

Rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan memahami berbagai fungsi dan mengembangkan kemampuan baru. Penugasan khusus juga dapat menantang karyawan untuk belajar hal-hal baru.

**e. Evaluasi dan Feedback Berkala**

Penilaian kinerja secara rutin memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan kompetensi, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan yang terarah.

**f. Pengembangan Diri secara Mandiri**

Karyawan didorong untuk aktif belajar, membaca, mengikuti perkembangan teknologi, dan meningkatkan soft skills secara mandiri.

## 8. Indikator Kompetensi

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2016), kompetensi seseorang dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu :

### a. Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan adalah dasar utama kompetensi, berupa penguasaan informasi, teori, dan konsep yang relevan dengan pekerjaan.

### b. Kemampuan (Ability)

Kemampuan menunjukkan kapasitas seseorang untuk menerapkan pengetahuan dalam melaksanakan tugas.

### c. Keterampilan (Skills)

Keterampilan adalah kemampuan praktis yang diperoleh melalui latihan dan pengalaman untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.

### d. Sikap Kerja (Work Attitude)

Sikap kerja berkaitan dengan motivasi, disiplin, dan cara seseorang bersikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

### e. Pengalaman Kerja (Work Experience)

Pengalaman kerja merupakan faktor penting yang membentuk kedewasaan dan kehandalan dalam menjalankan tugas.

## 2.1.5 Konsep Kinerja Karyawan

### 1. Konsep & Definisi Kinerja

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan aset penting yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan strategis. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengukuran kinerja. Kinerja karyawan menjadi tolok ukur utama yang digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga mencakup perilaku kerja, keterlibatan dalam tim, dan kontribusi terhadap suasana kerja yang produktif. Oleh karena itu, manajemen kinerja menjadi elemen sentral dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karier, sistem penghargaan, pelatihan, hingga perencanaan suksesi.

Pengukuran kinerja yang tepat memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi, mendeteksi kelemahan, serta menciptakan sistem kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kinerja juga berkaitan erat dengan motivasi, kompetensi, budaya organisasi, kepemimpinan, serta sistem kompensasi. Oleh sebab itu, memahami konsep kinerja secara mendalam menjadi langkah awal dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Menurut Dessler (2015), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja dipandang sebagai bentuk konkret dari kontribusi

individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya mencerminkan seberapa baik seseorang menyelesaikan tugas-tugasnya, tetapi juga menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam bekerja. Dessler menekankan pentingnya organisasi untuk mengukur kinerja berdasarkan indikator yang terstandarisasi, agar proses evaluasi dapat dilakukan secara objektif. Dengan demikian, kinerja menjadi alat utama dalam pengambilan keputusan strategis terkait promosi, kompensasi, maupun pengembangan karyawan.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini menyoroti dua aspek penting, yaitu kualitas dan kuantitas, yang menjadi parameter utama dalam menilai kinerja. Artinya, seorang karyawan dinilai kinerjanya bukan hanya berdasarkan berapa banyak tugas yang diselesaikan, tetapi juga seberapa baik kualitas hasil kerjanya. Selain itu, Mangkunegara menekankan pentingnya tanggung jawab sebagai unsur yang melekat dalam setiap pekerjaan. Dalam pendekatan ini, kinerja dianggap sebagai manifestasi dari komitmen dan profesionalisme individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Silaen (2016), kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil dari pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam suatu organisasi. Dalam definisi ini, kinerja dilihat sebagai refleksi dari proses kerja yang dijalankan seorang

karyawan dalam mencapai hasil yang diharapkan. Silaen menekankan bahwa kinerja mencakup pencapaian tujuan kerja yang telah ditetapkan, serta proses yang dijalani dalam mewujudkan tujuan tersebut. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak bisa semata-mata didasarkan pada hasil akhir, tetapi juga perlu mempertimbangkan bagaimana proses pelaksanaan tugas dilakukan. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen kinerja modern yang menilai aspek perilaku kerja, efektivitas waktu, dan pemanfaatan sumber daya.

Dalam pandangan **Dahkoul (2018)**, kinerja karyawan merujuk pada efisiensi dan efektivitas individu dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Dahkoul menekankan bahwa kinerja bukan hanya soal menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga sejauh mana pekerjaan tersebut mendukung pencapaian misi dan visi organisasi. Efisiensi di sini berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal, sementara efektivitas berkaitan dengan pencapaian target atau output. Konsep ini menempatkan karyawan sebagai elemen strategis dalam sistem organisasi, di mana keberhasilan suatu institusi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan konsistensi kinerja individu di dalamnya.

**Pradhan dan Jena (2017)** mengemukakan bahwa kinerja karyawan terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan perilaku kerja kontra produktif (*counterproductive work behavior*). Kinerja tugas merujuk pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas

formal yang menjadi bagian dari deskripsi pekerjaannya. Kinerja kontekstual mencakup perilaku sukarela yang mendukung lingkungan kerja, seperti kerja sama, inisiatif, dan loyalitas. Sementara itu, perilaku kerja kontraproduktif mencakup tindakan-tindakan negatif seperti absen tanpa alasan, sabotase pekerjaan, atau konflik interpersonal yang merugikan organisasi. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari segi teknis, tetapi juga dari aspek perilaku sosial dan moral di lingkungan kerja.

Menurut Bernardin dan Russel (2013), kinerja merupakan catatan hasil dari fungsi pekerjaan tertentu dalam periode waktu tertentu. Definisi ini menekankan pentingnya dokumentasi dan pengukuran terhadap hasil kerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja bukan hanya tentang aktivitas, tetapi tentang *outcome* yang dapat diukur dan dibandingkan. Bernardin dan Russel juga mengaitkan kinerja dengan tujuan organisasi, di mana pencapaian kinerja individu berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan kolektif. Oleh karena itu, pengukuran kinerja perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar manajemen dapat mengambil langkah-langkah perbaikan maupun pengembangan berbasis data yang valid.

Kualitas kinerja karyawan dapat diukur secara objektif melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Proses ini dilakukan secara

sistematis dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, sikap, tanggung jawab, dan perilaku di tempat kerja.

Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menetapkan langkah-langkah pengembangan ke depan seperti pelatihan, promosi, atau bahkan restrukturisasi. Penilaian ini juga menjadi dasar penting dalam perumusan sistem kompensasi dan pengambilan keputusan strategis di bidang sumber daya manusia.

Dengan demikian, pemahaman yang utuh mengenai konsep kinerja dan bagaimana kinerja diukur menjadi sangat penting dalam membangun sistem evaluasi yang adil, objektif, dan selaras dengan tujuan organisasi.

## **2. Faktor – factor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan saling memengaruhi. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting bagi organisasi agar dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia secara lebih tepat guna, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas.

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja,

sedangkan motivasi berhubungan dengan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat kerja individu.

Sementara itu, Rivai (2015) menambahkan bahwa selain kemampuan dan motivasi, faktor kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

Menurut Robbins dan Judge (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi variabel individu (seperti sikap, kepribadian, persepsi), variabel organisasi (struktur, budaya, teknologi), dan variabel lingkungan (lingkungan sosial, ekonomi, politik).

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor individu, lingkungan kerja, dan sistem organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. **Kemampuan (Ability):** meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.
- b. **Motivasi:** mencakup faktor internal (seperti ambisi, semangat kerja) dan eksternal (seperti insentif, promosi).
- c. **Kepemimpinan:** gaya dan kemampuan manajer atau atasan dalam memimpin, mengarahkan, serta memotivasi tim.
- d. **Kompensasi dan Penghargaan:** imbalan finansial maupun non-finansial yang diberikan organisasi atas kontribusi karyawan.
- e. **Lingkungan Kerja:** kondisi fisik maupun psikologis di tempat kerja yang mendukung atau menghambat produktivitas.

- f. **Budaya Organisasi:** nilai-nilai dan norma yang dianut dalam organisasi, yang memengaruhi perilaku kerja.
- g. **Kepuasan Kerja:** perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya, yang turut memengaruhi loyalitas dan kinerja.

Memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara komprehensif memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan potensi karyawan secara menyeluruh, sehingga mampu mendorong pencapaian kinerja yang maksimal.

### 3. Cara Meningkatkan Kinerja

Peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja yang tinggi tidak hanya mencerminkan kompetensi individu, tetapi juga mencerminkan efektivitas organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Menurut Mangkunegara (2013), peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan dua aspek utama, yaitu peningkatan kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan, sementara motivasi dapat ditumbuhkan melalui pemberian insentif, pengakuan atas prestasi, dan penempatan kerja yang sesuai dengan minat dan bakat.

Sedarmayanti (2017) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif, seperti fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang

harmonis, serta kepemimpinan yang inspiratif. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja karyawan, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas.

Rivai (2015) juga menambahkan bahwa penilaian kinerja yang adil dan transparan, pemberian kompensasi yang layak, serta pengembangan karier yang jelas merupakan faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.

Beberapa langkah strategis yang dapat diterapkan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain:

- a. **Pelatihan dan Pengembangan (Training & Development):** meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan pekerjaan.
- b. **Peningkatan Motivasi:** melalui sistem insentif, penghargaan, dan pengakuan atas prestasi kerja.
- c. **Kepemimpinan Efektif:** pemimpin yang komunikatif, adil, dan mampu memberi inspirasi kepada tim.
- d. **Evaluasi Kinerja Berkala:** sebagai alat kontrol dan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan.
- e. **Lingkungan Kerja yang Nyaman:** mencakup fasilitas fisik maupun iklim organisasi yang positif.
- f. **Kompensasi yang Kompetitif:** sistem gaji dan tunjangan yang adil dan sesuai dengan beban kerja.
- g. **Pengembangan Karier:** memberikan peluang promosi dan jenjang karier yang jelas.

Dengan mengintegrasikan berbagai pendekatan tersebut, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang efektif dan memberdayakan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

#### 4. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016), kinerja (performance) karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan pencapaian kerja secara menyeluruh. Robbins menekankan bahwa kinerja bukan hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana proses kerja dijalankan, termasuk perilaku kerja yang ditunjukkan individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator-indikator kinerja menurut Robbins (2016) meliputi:

**a. Kuantitas Hasil Kerja (Quantity of Work)**

Menggambarkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini mengukur produktivitas dari segi volume output.

**b. Kualitas Hasil Kerja (Quality of Work)**

Berkaitan dengan standar mutu dari hasil kerja yang dihasilkan, termasuk ketepatan, keakuratan, dan kesesuaian dengan spesifikasi pekerjaan.

**c. Ketepatan Waktu (Timeliness)**

Mengukur kecepatan dan ketepatan penyelesaian tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, termasuk kemampuan dalam mengelola waktu kerja secara efisien.

**d. Efektivitas Kerja (Effectiveness)**

Menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan dampak yang sesuai dengan tujuan organisasi. Efektivitas mengaitkan antara hasil kerja dan hasil yang diharapkan.

**e. Kemandirian dalam Bekerja (Independence)**

Menggambarkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu bergantung pada bantuan orang lain, termasuk inisiatif dan tanggung jawab pribadi.

**f. Produktivitas (Productivity)**

hasil kerja dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan (efisiensi dan efektivitas).

Robbins menegaskan bahwa penggunaan indikator-indikator tersebut memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian kinerja secara objektif, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan, promosi, atau pengembangan sumber daya manusia.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian dalam table dibawah, dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan maupun parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Namun, terdapat perbedaan pada pendekatan dan fokus masing-masing peneliti. Beberapa menggunakan pendekatan kompensasi, sebagian fokus pada budaya organisasi, dan lainnya menekankan pada peran kompetensi. Hal ini memperkaya referensi konseptual dan dapat dijadikan landasan untuk menyusun model penelitian dalam studi ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Metode & Teknik
1	Saputra (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi, Kinerja	(1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (2) Motivasi berpengaruh signifikan; (3) Secara simultan berpengaruh signifikan	Kuantitatif, Path Analysis
2	Lestari (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Kompetensi, Budaya, Kinerja	(1) Kompetensi berpengaruh signifikan; (2) Budaya berpengaruh signifikan; (3) Simultan berpengaruh terhadap kinerja	SEM-AMOS
3	Siregar (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Kompetensi, Kinerja	(1) Kompensasi dan kompetensi masing-masing berpengaruh positif	Regresi Linier Berganda

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Metode & Teknik
				signifikan; (2) Simultan berpengaruh terhadap kinerja	
4	Andini (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Kompensasi, Budaya, Kinerja	(1) Kompensasi dan budaya berpengaruh signifikan; (2) Kombinasi keduanya memperkuat kinerja	SEM-PLS
5	Ramadhani (2021)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Moderator	Kompetensi, Budaya, Kinerja	(1) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja; (2) Budaya memperkuat hubungan tersebut (moderasi positif)	Moderated Regression Analysis
6	Amelia (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin terhadap Kinerja	Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin, Kinerja	(1) Semua variabel berpengaruh parsial; (2) Secara simultan signifikan terhadap kinerja	Kuantitatif, Regresi Berganda
7	Fitriani (2018)	Kompetensi, Budaya Organisasi dan Loyalitas terhadap Kinerja	Kompetensi, Budaya, Loyalitas, Kinerja	(1) Kompetensi dan budaya berpengaruh signifikan terhadap loyalitas; (2) Loyalitas berpengaruh	SEM-PLS

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Metode & Teknik
				terhadap kinerja	
8	Wulandari (2019)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja	Kompensasi, Lingkungan, Kompetensi, Kinerja	(1) Ketiga variabel berpengaruh positif signifikan secara simultan dan parsial	Kuantitatif, Regresi
9	Fauzan (2022)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	Kompensasi, Kompetensi, Motivasi, Kinerja	(1) Semua variabel memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Regresi Berganda
10	Wahyuni (2020)	Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja	Budaya, Kompetensi, Komitmen, Kinerja	(1) Ketiga variabel berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja	Kuantitatif, SEM
11	Hasanah (2021)	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan terhadap Kinerja	Kompensasi, Budaya, Kepuasan, Kinerja	(1) Kompensasi dan budaya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja	Path Analysis
12	Mubarak (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja	(1) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja; (2)	Kuantitatif, Regresi Linier

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Metode & Teknik
				Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja	
13	Dewi (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Kota Mojokerto	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kinerja	(1) Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; (2) Kompensasi tidak berpengaruh; (3) Simultan ketiganya berpengaruh signifikan	Regresi Berganda
14	Yulian & Nurrohman (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	(1) Budaya organisasi & kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja; (2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan; (3) Ada peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	SEM-PLS
15	Gunawan & Sutrisna (2022)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi	Kompensasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja	(1) Semua variabel (kompensasi, lingkungan	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Metode & Teknik
		terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cahaya Utama Mandiri Plasindo		kerja, dan budaya organisasi) berpengaruh positif terhadap kinerja	
16	Schneider, B., & Barbera, K. (2014)	The Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Job Satisfaction in the Service Sector	Organizational Culture (Budaya Organisasi); Employee Performance (Kinerja Karyawan),	Budaya organisasi yang kuat dan adaptif secara signifikan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan.	Kuantitatif; Analisis Regresi Berganda
17	Gong, Y., et al. (2017)	The Effect of Compensation and Competence on Employee Performance in High-Tech Companies: A Mediation Model of Job Satisfaction	Compensation (Kompensasi), Competence (Kompetensi); Employee Performance (Kinerja Karyawan)	Kompensasi dan kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif; Structural Equation Modeling (SEM)
18	Nazir, M. T. (2018)	The Relationship between Compensation, Competence, Organizational Culture and Employee Performance in Telecommunication Sector	Compensation (Kompensasi), Competence (Kompetensi), Organizational Culture (Budaya Organisasi); Employee Performance (Kinerja Karyawan)	Kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya.	Kuantitatif; Analisis Regresi Berganda
19		The Impact of Organizational Culture on	Organizational Culture (Budaya Organisasi);	Budaya organisasi, secara	Kuantitatif; Survei, Analisis

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Metode & Teknik
	Nguyen, H. N. (2019)	Employee Performance and Firm Performance: Evidence from Vietnamese Textile and Garment Companies	Employee Performance (Kinerja Karyawan),	signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan.	Regresi Berganda
20	Rahayu, S. M., & Ardianto, N. (2020)	The Effect of Competence and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in Banking Companies	Competence (Kompetensi), Compensation (Kompensasi); Employee Performance (Kinerja Karyawan); Variabel Mediasi: Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)	Kompetensi dan kompensasi secara langsung dan tidak langsung (melalui kepuasan kerja) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif; Kuesioner, Path Analysis

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2025

