

# TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH  
SAKIT JALA AMMARI MAKASSAR**

*The Influence of Organizational Culture and Compensation  
On Employee Performance With Motivation  
as an Intervening Variable At Jala Ammari  
Hospital Makassar City*

MARHAWATI



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2022**

# TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH  
SAKIT JALA AMMARI MAKASSAR**

***The Influence of Organizational Culture and Compensation  
On Employee Performance With Motivation  
as an Intervening Variable At Jala Ammari  
Hospital Makassar City***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister  
disusun dan diajukan oleh

**MARHAWATI**

**A0121920050**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# TESIS

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH SAKIT JALA AMMARI KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**MARHAWATI**  
**A012192050**

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, Februari 2022

Komisi Penasihat

Ketua

Acc. untuk Ujian Tesis  
10/02/2022



Prof, Dr. H. Cepi Pahlevi, S.E., M.Si.  
NIP 19600113 199303 1 001

Anggota



Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM  
NIP 196007031992031001

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI RUMAH SAKIT JALA AMMARI MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**MARHAWATI  
A012192050**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**25 FEBRUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.Si  
Nip. 19601113 199303 1 001



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
Nip. 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM  
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Marhawati  
Nim : A012192050  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Rumah Sakit Jala Ammari Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 08 Maret 2022

Yang Menyatakan,



Marhawati

## KATA PENGANTAR

Syukur Alahamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas segala limpahan Rahmat dan Karunia-Nyalah sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan tesis ini sesuai dengan harapan penulis. Tidak lupa pula shalawat dan salam penulis haturkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, keluarga dan para sahabat beliau yang telah berjuang dalam memuliakan umatnya dan menunjukkan jalan kedamaian.

Penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Bapakku tersayang H. Jamaluddin Dg Mile dan Mamaku tercinta H.Indrayani yang telah mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang serta perhatian moril maupun materil. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat, Kesehatan, Karunia dan keberkahan di dunia dan di akhirat atas budi baik yang telah diberikan kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga besar tercinta yang selalu menjadi motivasi, doa dan kasih sayang yang sampaikan kapanpun tak kan pernah bisa terbalaskan.

Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari berbagai kelemahan, kesulitan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu dengan penuh kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin beserta Staff atas semua bantuan dan kerjasamanya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Cepi Pahlevi, SE., M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. H. M. Sobasyah, SE., M.Si selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan masukan dalam tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr H. Syamsu Alam, SE., M.Si, CIPM., Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA., dan Bapak Dr. Fauzi R. Rahim,

SE., M.Si., CFP., AEPP. selaku Penguji I, Penguji II dan Penguji III atas kritik dan saran sehingga tesis ini dapat disempurnakan.

4. Bapak/ibu Dosen pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin..
5. Kepada Direktur Rumah Sakit Jala Ammari dan Jhuani, S.Kep, Ners yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di RS AL Jala Ammari Kota Makassar.
6. Seluruh Staff Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar yang telah membantu dalam pengisian angket penelitian dan juga terkhusus kepada Wakil Ketua Diklat ibu Narfin Amd Keb, SKM, S.ST, M.Kes.
7. Irfina Sari, S.Stat, M.Ak dan dr. Muhammad Syahrir, S.Ked selaku saudara penulis yang selalu memberikan support, motivasi serta doa kepada penulis.
8. Kevin Geswilson Chandra, SH selaku suami penulis yang senantiasa memberikan motivasi, bantuan dan juga doa kepada peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
9. Teman-teman kelas A (kelas malam) Magister Manajemen yang sama-sama sedang berjuang menyelesaikan tugas akhir dan selalu memberi motivasi serta membantu memberikan informasi dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam proses “penyempurnaan” tesis ini yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, tapi Allah mengetahui dan telah menuliskan nama kalian semua di Sisi-Nya. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

Bahwa semua upaya dan kerja keras hanyalah sebuah usaha menjaring angin apabila tidak disertai dengan kerendahan hati dan penyerahan diri kepada kuasa Allah SWT yang melampaui segala kuasa. Tugas akhir penulis yang terwujud melalui kehadiran tesis ini hanya merupakan sebuah titik uap air di tengah luasnya samudera pengetahuan,

olehnya itu segala masukan dan saran kiranya dapat menambahkan apa yang kurang di dalamnya. Akhir kata peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu semoga kebaikan dan bantuan yang di berikan.

Semua pihak kepada peneliti mendapatkan imbalan yang berlipat ganda serta balasan hati dari Allah SWT dan juga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang kesehatan. Amin Yaa Rabbal Ala'amin.

Makassar, Februari 2022

Marhawati  
A012192050



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
ABSTRAK .....	x
ABSTRACT .....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan .....	6
BAB II TINJUAN PUSTAKA .....	8
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	8
2. Indikator Budaya Organisasi .....	10
3. Karakteristik Budaya Organisasi .....	12

4. Fungsi dan Tujuan Budaya Organisasi .....	13
5. Tujuan Budaya Organisasi .....	14
6. Pengertian Kompensasi .....	15
7. Terminologi-Terminologi Kompensasi .....	16
8. Tujuan Kompensasi.....	17
9. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi .....	19
10. Hasil Motivasi Pada Produktivitas Kerja .....	21
11. Komponen-Komponen Kompensasi.....	22
12. Indikator Kompensasi.....	24
13. Pengertian Kinerja.....	25
14. Fungsi Standar Kinerja.....	27
15. Kriteria Kinerja.....	28
16. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	29
17. Penilaian Kinerja .....	31
18. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	33
19. Indikator Kinerja .....	35
20. Pengertian Motivasi.....	37
21. Indikator Motivasi .....	39
22. Dimensi Motivasi .....	41
23. Tinjauan Empiris.....	42
<b>BAB III KERANGKA KONSEP .....</b>	<b>46</b>
A. Kerangka Konsep.....	46

B. Hipotesis Penelitian.....	47
BAB IV METODE PENELITIAN .....	49
A. Jenis Penelitian .....	49
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	49
C. Populasi .....	49
D. Sampel .....	50
E. Teknik Pengambilan Sampel.....	51
F. Teknik Pengumpulan Data .....	52
G. Definisi Operasional .....	52
H. Pengolahan Data.....	53
I. Teknik Analisis Data.....	55
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	58
B. Hasil Penelitian .....	61
C. Pembahasan .....	77
BAB PENUTUP.....	94
A. Kesimpulan .....	94
B. Keterbatasan Penelitian .....	95
C. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1) .....	62
5.2 Uji Validitas Variabel Kompensasi (X2).....	63
5.3 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	64
5.4 Uji Validitas Motivasi Pegawai (Y).....	64
5.5 Hasil Uji Reliabilitas .....	65
5.6 Karakteristik berdasarkan Usia Pegawai.....	66
5.7 Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
5.8 Karakteristik berdasarkan Pendidikan Pegawai .....	67
5.9 Karakteristik berdasarkan Lama Bekerja .....	68
5.10 Distribusi Frekuensi berdasarkan Budaya Organisasi.....	69
5.11 Distribusi Frekuensi berdasarkan Kompensasi .....	69
5.12 Distribusi Frekuensi berdasarkan Kinerja Pegawai .....	70
5.13 Distribusi Frekuensi berdasarkan Motivasi Kerja Pegawai.....	70
5.14 Uji Koefisien Regresi Model I .....	71
5.15 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	71
5.16 Uji Koefisien Regresi Model II .....	73
5.17 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	73
5.18 Distribusi Frekuensi berdasarkan Hasil Sobel Test.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual.....	46
5.1 Diagram Model Analisis Jalur.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Dokumentasi
- 2 Kuesioner Penelitian
- 3 Surat Keterangan Penelitian
- 4 Surat Keterangan Selesai Meneliti
- 5 Uji Validitas dan Reliabilitas
- 6 Hasil Analisis Data

## ABSTRAK

**MARHAWATI.** *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening* (dibimbing oleh Cepi Pahlevi dan Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening RS Jala Ammari Makassar.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 43 orang, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan penelitian survei.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di RS Jala Ammari Kota Makassar. Variabel motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Jala Ammari Kota Makassar. Budaya organisasi variabel tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSUD Jala Ammari Kota Makassar. Variabel kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSUD Jala Ammari Kota Makassar, Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi, sebagai variabel intervening di RS Jala Ammari Kota Makassar. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di RS Jala Ammari Kota Makassar.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja pegawai, Motivasi Pegawai



## ABSTRACT

**MARHAWATI.** *The Effect of Organizational Culture and Compensation on Employees' Performance with Motivation as an Intervening Variable* (supervised by Cepi Pahlevi and Subarsyah)

The aim of this study is to determine the effect of organizational culture and compensation on employees' performance with motivation as an intervening variable at Jala Ammari Hospital Makassar.

This research was a quantitative study with survey study consisting of 73 people as the samples.

The results of this study shows that organizational culture and compensation variables have a positive and significant effect on employees' motivation at Jala Ammari Hospital Makassar City. Employees' motivation variable has a positive and significant effect on employees' performance. Organizational culture variable does not have a positive effect on employees' performance. Compensation variable has no positive effect on employees' performance. Organizational culture variable has a positive and significant effect on employees' performance with motivation as the intervening variable, and compensation variable has a positive and significant effect on employees' performance with motivation as an intervening variable at Jala Ammari Hospital Makassar City.

Keywords: organizational culture, compensation, employee performance, motivation





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kinerja yang baik dari pegawai tidak akan muncul dengan mudah, kinerja karyawan akan muncul apabila pegawai tersebut merasakan kenyamanan dalam suatu organisasi dan juga diiringi dengan penerapan budaya organisasi yang baik dari perusahaan. Budaya organisasi merupakan alat penghubung antara karyawan dengan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung kepada kinerja pegawai, untuk itu setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka juga diharuskan untuk memiliki pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga pegawai memiliki kinerja yang baik dan kinerja organisasi juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan suatu organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang efektif pada suatu organisasi. Bagi organisasi, budaya merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi selain itu juga membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan organisasi. Bagi individu, budaya mendorong karyawan memiliki rasa

kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadi lebih produktif.

Faktor yang mempengaruhi dalam mengatur sebuah budaya organisasi, perusahaan harus bisa mengatur kesejahteraan karyawan salah satunya adalah kompensasi yang di berikan kepada karyawan. Menurut Gery (2015), kompensasi keryawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan (Ashari, 2020).

Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja menurut Handoko (2008) adalah dengan menerapkan sistem kompensasi. Sedangkan menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Simamora (2006) menuturkan salah satu karakteristik yang harus dimiliki sistem kompensasi adalah kemampuannya untuk memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dimasa yang akan datang (Kusuma, 2015).

Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada suatu organisasi.

Kebijaksanaan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi pegawai dalam suatu organisasi. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas kinerja yang disumbangkan kepada suatu organisasi.

Selain mengatur budaya organisasi yang baik di dalam organisasi, sebuah organisasi harus mampu mengelola karyawan dengan baik. Pengelolaan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang berkualitas akan menjadikan perusahaan semakin berkembang.

Kinerja pegawai dan motivasi juga diduga dipengaruhi oleh factor budaya organisasi dan juga kompensasi yang dinilai belum layak oleh sebagian karyawan. Penelitian Kurniawan dalam Alexander (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada uraian latar belakang masalah yaitu “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar”.

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar.

### **2. Tujuan Khusus**

- 1) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?
- 2) Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi pegawai di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?
- 3) Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?
- 4) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?
- 5) Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?

- 6) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?
- 7) Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar?

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Peneliti**

Untuk menambah wawasan dan meningkatkan pengetahuan peneliti tentang permasalahan kesehatan yang ada khususnya tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar.

##### **2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenisnya. Penelitian ini juga dapat dijadikan suatu pembanding dari penelitian-penelitian sebelumnya.

##### **3. Manfaat Praktis**

Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman serta mengamati secara langsung dunia kesehatan. Penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai salah satu sumber

untuk pembuat kebijakan kesehatan. Dari penelitian ini juga dapat melihat kelebihan dan kekurangan yang terjadi di rumah sakit.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk kejelasan ketepatan arah pembahasan dalam penelitian ini maka disusun sistematika sebagai berikut:

##### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi latar belakang masalah mengenai. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar Dengan demikian, latar belakang tersebut dilakukan perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti serta menjadi dasar acuan teori yang digunakan dalam analisa penelitian ini.

##### **BAB III Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Bab ini menjelaskan kerangka konsep hubungan antar variabel yang diteliti dihubungkan sesuai dengan teori yang kemudian dirangkum dalam sebuah bagan kerangka pikir, hipotesis sebagai dugaan sementara atas rumusan masalah pada bab satu yang di susun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

#### **BAB IV Metode Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian dan rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan definisi operasional variabel serta metode analisis dari data yang diperoleh.

#### **BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini akan menjelaskan tentang gambaran data temuan yang diperoleh dengan menggunakan metode dan prosedur yang diuraikan di Bab 4. Dalam bab ini, juga memuat penjelasan dan temuan atau teori yang diungkap dari penelitian yang telah dilakukan di Lapangan.

#### **BAB VI Penutup**

Bab ini berisi temuan pokok atau kesimpulan, implikasi dan tindak lanjut, serta keterbatasan penelitian, dan juga saran atau rekomendasi yang diajukan oleh peneliti.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1. Tinjauan Umum Tentang Budaya Organisasi**

##### **A. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Mas'ud (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Shalahuddin, 2014).

Schein dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Lebih lanjut Luthans menyebutkan sejumlah karakteristik



yang penting dari budaya organisasi yang meliputi: (1) aturan-aturan perilaku (2) norma (3) nilai-nilai dominan (4) filosofi (5) peraturan-peraturan (6) iklim organisasi.

Budaya tersebut didefinisikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai dan set, kepercayaan, komunikasi serta penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar dari budaya tiba melalui berbagi proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat.

Didefinisikan oleh Schein (1985) dalam Riani (2011:6) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan-tantangan dimasa depan (Wardhani, 2016).

### 1) Asas Keakraban

Keakraban memungkinkan terjadi interaksi satu sama lain untuk bertukar pendapat dan berdiskusi dengan suasana keakraban yang menyenangkan. Dijelaskan oleh Tika (2012:51), salah satu cara mempererat keakraban dalam organisasi adalah dengan membentuk kerjasama (teamwork) untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Sedangkan kemampuan kerjasama tim dan individu pun terpengaruh pula oleh suasana keakraban yang tercipta pada lingkungan kerja tersebut.

### 2) Asas Integritas

Kepercayaan dan keyakinan itu sendiri timbul dari tindakan atasan yang memiliki integritas, seperti jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil dan mampu). Organisasi berintegritas akan memperoleh kepercayaan. Integritas juga memunculkan sinergi dengan eksternal dan internal perusahaan modern di era globalisasi saat ini.

## **B. Indikator Budaya Organisasi**

### 1) Observed behavioral regularities (regularitas perilaku yang diamati).

Keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan

anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2) Norma-norma.

Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan pegawai.

3) Nilai-nilai dominan.

Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4) Filosofi.

Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan-aturan.

Mencakup pedoman yang ketat tentang bagaimana berperilaku secara bersama-sama dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai; menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antar kelompok. Pendatang baru

harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai “anggota penuh”.

6) Iklim organisasi.

Merupakan “perasaan” keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

**C. Karakteristik Budaya Organisasi**

Dharma dan Akib (2005:25) dalam Iksan (2016) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut :

- 1) Identitas Anggota, derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.
- 2) Penekanan kelompok, derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu.
- 3) Fokus orang, derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.
- 4) Penyatuan unit, derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisasi atau bebas.

- 5) Pengendalian, derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
- 6) Toleransi Resiko, derajat dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil resiko.
- 7) Kriteria Ganjaran, derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau faktor non pekerja lainnya.
- 8) Toleransi Konflik, derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.
- 9) Orientasi Sarana-Tujuan, derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
- 10) Fokus pada Sistem Terbuka, derajat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

#### **D. Fungsi dan Tujuan Budaya Organisasi**

McKenna dan Beech (2004:60) dalam Iksan (2016) Budaya Organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

- 1) Sebagai penunjuk batas, artinya bahwa budaya dapat menunjukkan perbedaan antara sebuah perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- 2) Budaya perusahaan dapat memudahkan untuk membangkitkan komitmen bersama atas sesuatu yang lebih besar daripada hanya sekedar kepentingan pribadi seseorang.
- 3) Budaya perusahaan menyampaikan kesan atas identitas para pegawai suatu perusahaan.
- 4) Budaya perusahaan dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial budaya kerja dan merupakan perekat yang membantu rasa kebersamaan dalam organisasi dengan memberikan standar yang memadai bagi pegawai untuk bertindak.
- 5) Budaya perusahaan memberikan standar untuk penerimaan, penilaian kinerja, promosi dan kesesuaian hubungan antara karyawan yang bersangkutan dengan perusahaan.

#### **E. Tujuan Budaya Organisasi**

Menurut Mangkunegara (2005:114) dalam Iksan (2016) Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Setiap individu karyawan memiliki tujuan dan kepentingan sendiri, begitu juga organisasi dan perusahaan, oleh karena itu sebagai organisasi yang terdiri dari berbagai unsur sumber daya yang salah satunya adalah manusia, maka diperlukan nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati bersama agar tujuan organisasi dan tujuan karyawan dapat sejalan dan selaras. Hal itulah mengapa budaya perusahaan sangat penting dan bertujuan agar seluruh individu dalam organisasi atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang dalam organisasi atau perusahaan sehingga diharapkan tujuan organisasi dan dapat dicapai.

## **2. Tinjauan Umum Tentang Kompensasi**

### **A. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2002) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung. Pembayaran langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan sedangkan menurut Mondy (2008) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Menurut Dessler (2007) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan

dan muncul dari pekerjaan mereka sedangkan menurut Simamora (2004) kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Pada umumnya, bentuk kompensasi adalah finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada pegawai, ataupun tidak langsung dimana pegawai menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

**B. Terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut (Simamora, 2001):**

- 1) Upah dan gaji, upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.
- 2) Insentif, adalah tambahan – tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.
- 3) Tunjangan, yaitu berupa asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung instansi, program pension, dan tunjangan



lainnya yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian adalah dari program tunjangan.

- 4) Fasilitas, yaitu dapat mewakili jumlah substansi dari kompensasi, terutama bagi eksekutif-eksekutif yang dibayar mahal. Contoh fasilitas adalah kenikmatan seperti mobil instansi, akses ke instansi yang mudah dan lainnya.

Jika dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi jasa mereka terhadap perusahaan baik itu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

### **C. Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Melayu S.P Hasibuan (2011) pada dasarnya meliputi :

- 1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

- 2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentiatif maka karyawan lebih terjamin karena turn overnya relative kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

#### **D. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2011) antara lain yaitu :

1) Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3) Serikat Buruh / Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relative kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dan Undang-Undang dan Keppres menetapkan batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini

sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6) Biaya Hidup / Cost Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi, sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah atau kompensasi relative kecil.

7) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan tinggi dan pengalaman kerja lebih, maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya kecil.

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya, jika kondisi

perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

#### 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (financial, kecelakaan) kecil maka tingkat upaj atau balas jasanya relative rendah.

### **E. Hasil Motivasi pada Produktivitas Kerja**

Menurut Nadeem (2014) Staf yang termotivasi cenderung lebih produktif daripada staf yang tidak termotivasi. Produktivitas adalah apa yang individu akan hasilkan dengan upaya kuantitas terkecil Produktivitas dapat menjadi hubungan kuantitatif untuk menghitung seberapa baik tingkat asosiasi perusahaan ke dalam produk dan jasa.

#### 1) Pegawai yang digerakkan banyak Produktif

Jika pekerja senang dan bahagia maka dia bisa melakukan pendekatan yang sangat spektakuler, maka hasilnya cerdas.

#### 2) Pengambilan keputusan dan Harapan yang masuk akal

Hal ini diperlukan untuk berinteraksi dengan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk memutuskan proses metode kognitif yang lebih tinggi.

3) Deskripsi atau Pengaturan kerja

pekerja melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat di bawah bimbingan supervisor juga akan meningkatkan motivasi dan kepuasan pekerja. Jam kerja yang fleksibel, tugas rumah, diskusi dengan pekerja juga meningkatkan tingkat motivasi pekerja.

4) Gaji dan Keuntungan

Perusahaan juga memberikan gaji yang baik dan keuntungan yang berbeda kepada pekerja mereka untuk meningkatkan efisiensi mereka.

**F. Komponen-komponen dari kompensasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Menurut Rivai (2009 : 744), komponen kompensasi terdiri dari :**

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2) Upah

Upah adalah imbalan finansial yang langsung dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besar upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

## 3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang bisa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Menurut Hartatik (2014:251) dalam Mulyati (2018) jenis kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi finansial langsung dan tidak langsung yaitu

### 1) Kompensasi finansial langsung, yaitu :

- a. Upah, harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain.
- b. Gaji, balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi.

- c. Bonus atau THR, pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.
  - d. Insentif, imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung/tunjangan, yaitu:
- a. Program asuransi, jaminan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu risiko finansial atas diri mereka, sesuai dengan jumlah polis yang disepakati.
  - b. Program pensiun, program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.
  - c. Bayaran saat tidak masuk kerja, dalam hal ini karyawan diberikan istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran.

#### **G. Indikator Kompensasi**

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Sinamora (2004) adalah sebagai berikut :

- 1) Upah dan Gaji



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

2) Insentif

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

3) Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa , liburan yang ditanggung Perusahaan, program pension dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Fasilitas merupakan keikmata seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

### **3. Tinjauan Umum Tentang Kinerja**

#### **A. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menemukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah

pengertian menurut para ahli mengenai kinerja. Menurut Torang (2014: 74) kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau sekelompok individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat dikatakan tinggi dan berkualitas jika karyawan tersebut cakap, mampu, terampil, bermoral baik dan mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Seorang karyawan bisa merasa bangga dan mempunyai kepuasan tersendiri dengan prestasi yang diperoleh dari pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari bagaimana kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, selain itu juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat (Amanda, 2017).

Kinerja seorang karyawan mempunyai hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya. Selain sebagai pelaksana tugas, karyawan juga merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan

kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap pimpinan suatu organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan (Amanda, 2017).

#### **B. Fungsi Standar Kinerja**

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014) memiliki fungsi antara lain:

- 1) Sebagai tolak (benchmark) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
- 2) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan reward atau imbalan dalam system kompensasi.
- 3) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.

- 4) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

### **C. Kriteria Kinerja Pegawai**

Menurut Schuler dan Jackson 2004 dalam Riniwato (2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

Menurut Bernandin dan Russell (2001) dalam Riani (2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Quantity of Work (Kuantitas Kerja)  
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) Quality of Work (Kualitas Kerja)  
Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) Job Knowledge (Pengetahuan Pekerjaan)

Luasnya gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

4) Creativeness (Kreativitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

5) Cooperation (Kerjasama)

Kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6) Dependability (Ketergantungan)

Kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7) Initiative (Inisiasif)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) Personal Qualities (Kualitas Personal)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

**D. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson (2002) mengatakan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Atribut Individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari :

- a. Karakteristik demografi, misalnya umur, jenis kelamin dan lain-lain.
- b. Karakteristik kompetensi, misalnya bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan dan sebagainya.
- c. Karakteristik psikologi, misalnya nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

## 2) Kemauan untuk Bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

## 3) Dukungan Organisasi

Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlunya adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi

keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi. Pegawai yang professional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Sastrohadiwiryono, 2005).

#### **E. Penilaian Kinerja**

Menurut Simamora (2004) penilaian kinerja adalah suatu proses dengan suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu:

##### 1) Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

##### 2) Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

### 3) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

### 4) Kerjasama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

### 5) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

### 6) Tanggung Jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

### 7) Pencapaian Target



Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

#### **F. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi Perusahaan penilaian kerja memiliki berbagai manfaat menurut (Belamiho, 2013).

##### 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam suatu organisasi.

##### 2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

##### 3) Pemeliharaan system

Berbagai system yang ada dalam organisasi memiliki subsistem yang saling berkaitan antara satu subsistem dengan system lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

#### 4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Wether dan Davis (1996) dalam buku Manajemen SDM dalam organisasi public dan bisnis (Suwatno, et al , 2011) penilaian kinerja mempunyai tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

##### 1) Performance Improvement

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

##### 2) Compensation Adjustment

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

##### 3) Placement Decision

Menentukan promosi, transfer dan demotion.

##### 4) Training and Development Needs.

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

##### 5) Career planning and development Needs

Mengevaluasi prosedur perekrutan karyawan

##### 6) Informational Inaccuracies And Job Design Errors

Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.

7) Staffing Process Deficiencies

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

8) Equal Employment Opportunity

Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.

9) Externa Challenges

Tantangan-tantangan eksternal.

10) Feedback

Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

#### **H. Indikator Kinerja**

Menurut Keban (2004) dalam Pasolon (2010) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayan public. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai factor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu :

1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.

2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
- 4) Kepercayaan adalah tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
- 5) Ketersediaan adalah tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat atau jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- 6) Kebebasan adalah sejauh mana pekerjaan bisa dilakukan sendiri atau tanpa pengawasan supervisor.

Menurut Ivancevich (2001) dalam Iksan (2016) terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan yaitu

- 1) Kuantitas kerja (Quatity of work), Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.
- 2) Kualitas kerja (Quality of work), Meliputi ketelitian, kerapihan dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan.
- 3) Pengetahuan tentang Pekerjaan (Knowledge of Job), Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggungjawab pekerjaannya.

- 4) Kualitas Personal (Personal Qualities), Meliputi penampilan, kepribadian, sikap kepemimpinan, integritas, dan kemampuan social.
- 5) Kerjasama (Cooperation), Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 6) Dapat dipercaya (Dependability), Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran dan sebagainya.
- 7) Inisiatif, Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

#### **4. Tinjauan Umum Tentang Motivasi**

##### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah kemauan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi (Shalahuddin, 2014). Menurut Robbins (2006), motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak terlihat, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu berperilaku dalam mencapai tujuan. Mathis dan Jackson (2011) mengutarakan bahwa memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006).

Menurut Malthis dan Jackson (2006) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2008) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang

dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Graga, 2016).

Motivasi merupakan factor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2007) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Graha, 2016).

## **B. Indikator Motivasi**

### 1) Kebutuhan Fisiologis

Pada tingkatan terendah hierarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologis. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup, seperti oksigen, pangan, minum, istirahat, dan lain-lain. (Winardi, 2004).

### 2) Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk, pertama: kebutuhan akan keamanan jiwa terutama di tempat kerja pada saat mengerjakan pekerjaan di jam kerja. Kedua, kebutuhan

akan keamanan harta di tempat kerja pada jam kerja.

(Hasibuan, 2002:154)

### 3) Kebutuhan Social

1) Terdapat empat golongan kebutuhan sosial, yaitu:

Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (sense of belonging).

2) Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (sense of performance).

3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement).

4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).

(Hasibuan, 2002:155)

### 4) Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam sebuah organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang



digunakan sebagai simbol status tersebut. (Hasibuan, 2002:155)

#### 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Terdapat dua motif yang berkaitan dengan kebutuhan aktualisasi diri yakni kompetensi dan prestasi. Motif kompetensi terungkap dengan sendirinya pada dewasa ketika tumbuh hasrat untuk menguasai pekerjaan dan keahlian. Motif prestasi. Orang-orang yang bermotivasi prestasi cenderung mengambil jalan tengah dengan menyukai kadar risiko moderat karena mereka merasa bahwa upaya dan kemampuan mereka kemungkinan besar akan mempengaruhi hasil. (Hersey dan Blanchard, 1982:43)

### **C. Dimensi Motivasi**

Berkaitan dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) dalam Hasibuan (2007: 110), dinyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, dengan komponen sebagai berikut (Hasanah, 2018).

- 1) Motivation Factors/Intrinsic Motivation/Motivator/Satisfier, yaitu faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang berupa perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan, terdiri dari: Prestasi (Achievement),

Pengakuan (Recognition), Pekerjaan itu sendiri (The work itself), Tanggungjawab (Responsibility) dan Pengembangan potensi individu (Advancement).

- 2) Maintenance Factors/Extrinsix Motivation/Hygienic/Dissatisfier, yaitu faktor-faktor pemelihara yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, terdiri dari: Gaji atau upah (Wages or salaries), Kondisi kerja (Working condition), Kebijakan dan administrasi perusahaan (Company policy and administration), Hubungan antar pribadi (Interpersonal relation), Kualitas supervisi (Quality supervisor).

## 5. Tinjauan Empiris

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Lutfi Bisri Ashari (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui	Kompensasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif	1. Variabel kompensasi sebesar 4,38. 2. Variabel budaya organisasi sebesar 4,32. 3. Variabel

		Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Pg Kebon Agung.	Motivasi (Z)		motivasi sebesar 4,25. 4. Variabel kinerja karyawan sebesar 4,33.
2	Ahmad Shalahuddin (2014)	Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara	Kompensasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi (Z)	Kuantitatif	Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja sementara budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

					<p>motivasi kerja. Namun secara gabungan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja</p>
3	<p>Emmy Juliningrum (2014)</p>	<p>Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Kompensasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi (Z)</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Budaya organisasi</p>

					seperti penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan pegawai berpe- ngaruh terhadap motivasi kerja pegawai
--	--	--	--	--	---