

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. *Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu*

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu tentang kompensasi, pengembangan karir, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian pertama dengan judul “PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. MARGA DWITAGUNA MANADO” oleh ( Berliando Silas, Adolfina dan Genita Lumintang 2019) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan pemberian kompensasi baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Marga Dwitaguna Manado dengan menggunakan indicator indikator yang terkandung. . sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 responden dengan menggunakan rumus slovin. Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa motivasi, pengembangan karir dan kompensasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan..

Penelitian kedua dengan judul “ pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan,.” oleh (Donny Kurniawan 2017) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Data diperoleh melalui pembagian kuesioner kepada responden karyawan divisi marketing pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yang telah ditentukan dan responden yang ditetapkan sebanyak 55 responden atau karyawan divisi marketing. Data yang diperoleh tersebut selanjutnya dianalisis dengan menggunakan uji regresi berganda serta uji hipotesis. Hasil pengujian statistik pada variabel- variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan

kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan variabel dominan didapatkan pada variabel budaya organisasi.

Penelitian ketiga dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Self-Efficacy terhadap kinerja karyawan.” oleh (Jenny Fauziah, Jonathan Pongtuluran, dan Musdalifah Aziz 2016) Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui, secara bersamaan, efek dari Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Self-Efficacy terhadap kinerja karyawan di PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda dan tahu salah satu variabel independen yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda teori dasar yang digunakan manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan 32 sampel. Kesimpulan dari penelitian ini: Dari persamaan regresi linier berganda. diketahui bahwa semua nilai-nilai variabel memiliki tanda positif (+) sehingga variabel budaya organisasi (X1), variabel pengembangan karir (X2), dan variabel self-efficacy (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda. This berarti bahwa jika ada peningkatan kualitas budaya organisasi variabel, pengembangan karir, dan self-efficacy akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda, sebaliknya jika terjadi penurunan kualitas etika kerja, pengawasan dan disiplin itu akan menurunkan kinerja karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda. Untuk itu upaya untuk meningkatkan kualitas budaya organisasi, pengembangan karir, dan self-efficacy perlu dilakukan oleh. Pandu Siwi Sentosa Samarinda.

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kinerja karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda (variabel dependen) dengan budaya organisasi, pengembangan karir, dan self-efficacy. Hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen yang terdiri dari variabel budaya organisasi, pengembangan karir, dan self-efficacy mampu menjelaskan kinerja variabel dependen karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda dan ada masih dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Penelitian keempat dengan judul “. Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.” oleh (Winda J. Kojongian,

Bode Lumanauw,dan Jacky Sumarauw 2016) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian sebanyak 177 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 65 responden. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo

Penelitian kelima dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Tiga Daun Kapuas.” oleh (Muspiron , Hairudinor , Agus Febrianto 2020) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kompensasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Tiga Daun Kapuas. Sampel diambil sebanyak 65 karyawan dengan menggunakan a teknik pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan analisis datanya menggunakan Analisis SmartPLS SPSS versi 2.0. Hasil pengujian membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Pekerjaan Kepuasan (Z) dengan pengaruh signifikan 28,21%, Budaya Organisasi (X1) memiliki a berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan pengaruh 33,89%, Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan pengaruh 33,11%, Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 34,09%, Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 22,21%, Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan besaran pengaruh 16,47% dan Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan besaran 7,6%.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Maria, Elvie (2019) dalam jurnal *International Review of Management and Marketing*, Pengembangan ISSN 21464405, DOI: 10.32479/irmm.8615 Vol.9 No.5 dengan judul “. THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPENSATION AND INTERPERSONAL COMMUNICATION IN EMPLOYEE PERFORMANCE

THROUGH WORK MOTIVATION AS MEDIATION.” oleh (Maria, Elvie 2019) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi komunikasi internasional terhadap kinerja karyawan, melalui motivasi kerja. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 29 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan teknik pengambilan sampel jenuh, sehingga seluruh populasi di jadikan sampel. Variabel peneliti ini terdiri dari budaya organisasi, kompensasi, komunikasi internasional motivasi kerja, kinerja karyawan . Metode yang digunakan adalah pengumpulan data yang di gunakan adalah kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis jalur menggunakan SPSS 24. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan menunjukkan budaya organisasi, kompensasi di dukung namun untuk komunikasi internasional tidak di dukukung. Hasil penelitian berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan budaya organisasi, kompensasi tidak di dukung, tetapi komunikasi internasional di dukung. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi badan pengelola malibu untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Prihantari, Gusti Ayu Putu Eka Dewi Astika, Ida Bagus Putra (2019) dalam jurnal *International research journal of management, IT and social sciences*, Pengembangan ISSN 2395-7492: DOI: 10.21744/irjmis.v6n4.682 Vol.6 No.4 dengan judul “. Effect of role overload, budget participation, environmental uncertainty, organizational culture, competence, and compensation on employee performance.” oleh (Prihantari, Gusti Ayu Putu Eka Dewi Astika, Ida Bagus Putra 2019) Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh role overload, partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kariawan PT Tatamulia nusantara indah. Metode yang digunakan adalah sampel jenuh. Metode sampel jenuh merupakan teknik pengambilan sampel jika semua anggota populasi di jadikan sampel sehingga jumlah responden dalam penelitian ini adalah 90 responden. Data yang di gunakan berupa data primer dengan menggunakan kuesioner. Teknik yang di gunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa role overlpad berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

pertisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan iketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Tatamulia nusantara indah

Penelitian kedelapan dengan judul “. COMPENSATION, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, AND CAREER PATH AS DETERMINANTS OF EMPLOYEE PERFORMANCE IMPROVEMENT.” oleh (Indrasari, Meithiana Syamsudin, Nur Bambang Purnomo, Raditya Yunus, Eddy 2019) Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan pengaruh kompensasi, komunikasi organisasi, dan jenjang karir terhadap kinerja kariawan pada perusahaan distributor trafo (PT Bambang Djaya)

Di surabaya indonesia karna ketiga variabel diatas merupakan aspek penting dalam peningkatan kariawan. Metode yang digunakan adalah pengumpulan data menggunakan sekala likert dengan menggunakan linier berganda. Dengan partisipan berjumlah 117 kariawan dan di pilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, komunikasi organisasi, dan jenjang karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah (MSDM) adalah sebuah proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur, metodemetode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi. Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli

Ditinjau dari segi proses Manajemen Sumber Daya Manusia / Human Resources Management (HRM) is the process of acquiring, training, appraisng, and compensating, employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concerns ( Dessler, 2017:3)

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:25) Human Resources Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with Human Resources Management (Mondy dan Martocchio, 2016:25)

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro dan Daryanto, 2017:15).

Menurut Fahmi (2016:1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi dan diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan, tenaga kerja yang efektif

Pendapat lain Manajemen Sumber Daya Manusia dari segi ilmu adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Afandi, 2018:3).

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :

1. .Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan
2. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
3. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
4. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan
5. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien

### **2.2.2. Pengertian Kinerja**

Kinerja di definisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan

organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2009:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2010:4) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Menurut Rivai (2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sementara menurut Simanjuntak (2010:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris performance. Istilah performance sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. (Wirawan, 2009:5)

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi

Mangkunegara (2009:16-17), sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori hereditas dari Schopenhauer dan teori. Penulis, sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

1. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi
2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Indikator-Indikator Kinerja Menurut Afandi (2018:89) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

3. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .



#### 4. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

#### 5. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

#### 6. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

#### 7. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

#### 8. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

### **2.2.3. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2013:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai bentuk imbalan atas yang diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan hasil atau dampak bagi kepuasan kerja yang akan berimbas kepada kinerja karyawan. Adanya kompensasi berupa insentif, hadiah, bonus dan sebagainya akan berpengaruh atau berdampak positif terhadap karyawan. Seorang karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Ada beberapa tujuan dari sebuah kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi dan semangat karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan.

Menurut Panggabean (2013:176) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi.

Menurut Garry Dessler (2013:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Menurut Yani (2013:139) kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Hasibuan (2013:121) memberikan beberapa dari tujuan kompensasi, yaitu:

1. Ikatan kerjasama.
2. Kepuasan kerja.
3. Pengadaan efektif.
4. Motivasi.
5. Stabilitas karyawan.
6. Disiplin.
7. Pengaruh serikat buruh.
8. Pengaruh pemerintah.

Simamora (2014:461) membedakan kompensasi menjadi dua macam, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

1. Kompensasi langsung atau berbentuk *financial* terdiri dari gaji, upah, insentif.
  - Gaji adalah *financial* langsung yang berupa imbalan sejumlah uang yang ditetapkan dan diterima oleh seprang karyawan atas pekerjaannyasecara teratur, seperti tahunan, caurwulan, bulanan ataupun mingguan.
  - Upah adalah *financial* langsung yang pembayarannya atas dasar jam kerja, jam jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
  - Insentif adalah *financial* langsung berupa imbalan yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
2. Kompensasi tidak langsung, meliputi semua imbalan *financial* yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi ini berupa jasa-jasa yang diberikan organisasi dalam bentuk penghargaan baik penghargaan kesetiaan,

keteladanan, dan prestasi. Kompensasi ini tidak langsung juga dapat berupa lingkungan pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, diantaranya sebagai berikut (Hasibuan, 2013:126) :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
3. Serikat buruh / organisasi karyawan.
4. Produktifitas kerja karyawan.
5. Pemerintah dengan undang-undang keppresnya.
6. Biaya hidup.
7. Posisi jabatan karyawan.
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan.
9. Kondisi perekonomian nasional.
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2014:445) diantaranya

1. Gaji, yaitu balas jasa perusahaan atas kinerja kariawan yang umum nya di beri di akhir atau awal bulan
2. Insentif, yaitu tambahan kompensasi di luar gaji/upah yang diberikan untuk memotifasi karyawan agar berkinerja lebih baik. insentif disesuaikan berdasarkan produktivitas, penjualan dan keuntungan, misalnya berupa komisi dan gaji
3. Tunjangan, yaitu pendapatan di luar gaji yang diterima oleh karyawan senagai bantuan, misalnya asuransi keselamatan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan dan program pensiun.
4. Fasilitas, yaitu sarana yang membudahkan pelaksanaan kerja, misalnya fasilitas mobil prusahaan.

#### **2.2.4. Pengembangan Karir**

Menurut Nurjaman (2014:272) karir (*career*) adalah semua jabatan dan pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa usia kerjanya. Hal ini dapat kita simpulkan bahwa karir seseorang menunjukkan perkembangan secara individu

dalam berbagai jenjang, jabatan ataupun kepangkatan selama karyawan tersebut bekerja. Menurut Handoko (2008) pengembangan karir (*career development*) adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Veitzhal Rivai (2003:290) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Gray Dessler (2007:5) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pencapaian karir seseorang. Menurut Sadil Samsudin (2006:133) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan, yang dimana pengembangan karir tersebut meliputi beberapa kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana karir.

Dari definisi di atas bahwa pengembangan karir menunjukkan pada perkembangan secara individu atau personal dalam jenjang pangkat dan jabatan yang dapat dicapai dalam masa tertentu pada suatu organisasi atau perusahaan.

Dimensi dan indikator Menurut Siagian (2015:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

### 3. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

### 4. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

#### **2.2.5. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Umi, dkk (2015:02) Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yaitu bagaimana anggota atau sekelompok karyawan mampu menghadapi masalah eksternal dan internal, maka dari itu budaya organisasi harus dikembangkan dan diajarkan kepada anggota agar dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota dalam menghadapi masalah. Menurut Robbins dalam Tika (2010:06) menyatakan bahwa budaya

organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Deal dan Kennedy dalam Tika (2010:06) terdapat lima unsur yang mempengaruhi terhadap pembentukan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut: Lingkungan usaha, Nilai-nilai, Pahlawan, Ritual, Jaringan budaya. Unsur-unsur tersebut harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk dibentuk dan menerapkan nilai yang merupakan keyakinan dasar yang dianut bersama demi hasil suatu pencapaian tujuan organisasi. Budaya Organisasi harus dibentuk, diterapkan, dan dikembangkan karena budaya organisasi merupakan pembentukan sifat, pola perilaku, dan nilai-nilai yang harus dipelajari, yang dimiliki semua anggota organisasi, dan diwariskan turun temurun dengan generasi berikutnya bukan terciptanya dengan sendirinya, melainkan dibentuk terlebih dahulu.

Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Menurut Deal dan Kennedy,dkk dalam Filsa (2007:23) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Keberhasilan suatu organisasi akan sangat tergantung pada kinerja karyawan dan jika ada budaya yang tidak kondusif akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Ada banyak hal budaya organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan keefektivitasan organisasi, yaitu menurut Jones dalam Filsa (2007:27):

- Budaya organisasi dapat mengontrol cara para karyawan mengambil keputusan, menafsirkan dan mengatur lingkungan organisasi, apa yang mereka buat dengan informasi dan bagaimana mereka berperilaku.
- Budaya juga mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi.

Indikator menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

#### 1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus

dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

## 2. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

## 3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

## 4. Iklim Organisasi

bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

### **2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk apa yang mereka kerjakan kepada suatu perusahaan. Dengan pemberian kompensasi diharapkan seorang tenaga kerja dapat untuk produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan perusahaan

kepadanya, sehingga target produksi atau pencapaian perusahaan terealisasi dengan baik. Kompensasi adalah total dari perasaan positif individu terhadap bayaran yang mereka terima, dimana bayaran yang diterima sesuai dengan apa yang diharapkan oleh individu tersebut. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi, Malthis dan Jackson (2001). Secara sederhana kompensasi adalah sesuatu yang diterima dari sebuah balas jasa yang karyawan berikan kepada perusahaan. Menurut Simamora (2004) bahwa kompensasi dalam bentuk *financial* adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhan secara langsung, terutama kebutuhan psikologisnya. Karyawan yang mendapat kompensasi sesuai akan bekerja lebih giat karena merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai oleh perusahaan.

### **2.3.2. Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan**

Seseorang individu dalam suatu perusahaan pasti mempunyai adanya pencapaian dalam sebuah karir, sehingga ia mengharapkan adanya suatu program dalam organisasi atau perusahaan, sehingga ia mempunyai target dalam pribadinya dan hal itu akan member motivasi secara tidak sengaja pada dirinya untuk terus berkembang. Sehingga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2006) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik, kesimpulan hal tersebut dengan kata lain bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Mukijat (2002) pengembangan karir dapat berupa promosi dan mutasi. Promosi adalah perubahan penugasan dari suatu pekerjaan yang tingkatnya lebih rendah ke tingkatan pekerjaan yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan, sedangkan mutasi adalah penempatan seorang individu dalam suatu pekerjaan lain



yang mengandung tugas-tugas, tanggung jawab, status dan upah yang hampir sama dengan pekerjaan sebelumnya.

### **2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2009) budaya organisasi merupakan pola dasar dari pembagian asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecah masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi organisasi atau perusahaan. Setiap manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan menghendaki peningkatan kinerja organisasional. Namun banyak problem organisasional dan ketidakpastian baik dari internal maupun eksternal yang sering kali menghambat atau mengganggu pencapaian kinerja organisasional. Menurut Koontz dalam Hasibuan (2007) banyak peneliti menunjukkan bahwa kegagalan organisasi disebabkan oleh permasalahan manajemen organisasi secara internal. Jadi kesimpulan dari pendapat diatas bahwa pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja bagi suatu organisasi.

### **2.3.4 Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya seorang karyawan bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan dan pengakuan terhadap karyawan tersebut sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja. Ketika seorang karyawan merasa puas atas pekerjaan yang iya kerjakan, disitu akan timbul rasa dihargai pada dirinya. Ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu kompensasi, pengembangan karir dan budaya organisasi. Ketiga hal tersebut harus sangat diperhatikan oleh perusahaan, karena jika tidak diperhatikan akan menjadi bumerang bagi perusahaan. Salah satu contoh ketikan pengembangan karir tidak dihadirkan pada perusahaan, seorang karyawan akan kesulitan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul dan dihadapi olehnya dikemudian hari. Karena manfaat pengembangan karir adalah salah satunya untuk mengembangkan karyawan dalam kemampuan, keterampilan dan skill yang ada pada dirinya. Sama halnya

kompensasi dan budaya organisasi kedua hal ini juga harus diperhatikan betul-betul oleh perusahaan.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka teori maka potensi penilaian dirumuskan sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Balina agung perkasa.

H<sub>2</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Balina agung perkasa.

H<sub>3</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Balina agung perkasa.

H<sub>4</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif kompensasi, pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Balina agung perkasa

#### **2.5. Kerangka Konseptual**

Dalam kerangka pemikiran penulis menggambarkan secara definitive konsep pengaruh ini sebagai suatu hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel yang akan digunakan adalah :

1. Variabel independen adalah kompensasi, pengembangan karir, dan budaya organisasi.
2. Variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Untuk memperjelas kerangka penelitian diatas, maka keempat variabel diatas dapat digambarkan dalam paradig sederhana dengan tiga variabel independen dan satu variabel dependen, sebagai berikut :

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

