

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja staff. Manajemen sumber daya manusia melihat budaya organisasi dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi melihat budaya organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku organisasi juga membahas mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja.

##### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari bahasa Sanskerta "*buddhayah*". Bentuk jamak dari budhi yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental.<sup>13</sup> Kultur berkaitan dengan pemahaman dan pemberian makna bagi kehidupan dan pengalaman. Kultur termasuk juga "tahu siapa dirimu" dan "mempunyai identitas", yang secara sosial berarti "tahu siapa kita", karena kultur adalah pembicaraan antar orang mengenai makna yang berjalan terus menerus, atau proses komunikasi tanpa akhir yang

---

<sup>13</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hlm. 161

bermaksud membantu menguasai hidup dan partisipasi orang dalam hidup itu melalui interprestasinya.<sup>14</sup>

Dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.<sup>15</sup> Menurut Tosi, Rizzo, Carroll menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.<sup>16</sup>

Menurut Makmuri Muchlas menjelaskan budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik.<sup>17</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan,

---

<sup>14</sup> Niels Mulder, *Agama, Hidup Sehari-hari dan Perubahan Budaya*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999), hlm. 203

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), hlm. 305

<sup>16</sup> Ashar Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2001), hlm. 263

<sup>17</sup> Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 531

norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

#### **b. Tingkatan Budaya Organisasi**

Ada beberapa tingkatan organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi (dasar). Tingkat budaya organisasi tersebut diungkapkan Lundberg yang menjadi topik studinya dalam melanjutkan penelitian (pendapat) Edgar H. Schein, seperti diungkapkan oleh Robby I. Chandra, yaitu:

##### 1) Artefak

Merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku dan fisik adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi. (pakaian, pola perilaku, simbol fisik, upacara organisasi, tata letak kantor).

##### 2) Perspektif

Perspektif adalah aturan-aturan, norma yang dapat di aplikasikan dalam konteks tertentu.

##### 3) Nilai

Dasar titik kerangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi.

#### 4) Asumsi

Keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan tentang hubungan mereka dengan orang lain serta tentang hakikat organisasi mereka.<sup>18</sup>

### c. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, padahal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada keefektif-tidaknya pencapaian tujuan organisasi.

Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa juga lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota/karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap-sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.

Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:

- 1) Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi.
- 2) Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota,

---

<sup>18</sup> Siswanto & Agus Sucipto, *Teori Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*, (Jakarta: UIN Malang Press, 2008), hlm. 142

karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai – nilai yang ada.

- 3) Tercapainya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- 4) Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi / efektivitas organisasi.
- 5) Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.<sup>19</sup>

#### **d. Karakteristik Budaya Organisasi**

Suatu Organisasi memiliki karakteristiknya masing-masing, dan karakteristiknya tersebutlah yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerjasama dengan cara yang terkoordinasi.

---

<sup>19</sup> *Ibid.*,

- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.<sup>20</sup>

**e. Fungsi Religiusitas Dalam Budaya Organisasi**

Religiusitas berasal dari kata *religion* (agama). Pengertian agama berasal dari bahasa Arab *al-din*, yang berarti undang-undang atau hukum. Kata ini mengandung arti mengusai, menundukkan, patuh, utang, balasan, kebiasaan sedangkan *religi* (latin) atau *relegere* berarti mengumpulkan dan membaca.<sup>21</sup>

Dalam praktiknya fungsi agama dalam masyarakat antara lain:<sup>22</sup>

1) Fungsi Edukatif

Para penganut agama berpendapat bahwa ajaran agama yang mereka anut memberikan ajaran-ajaran yang harus dipatuhi.

2) Fungsi Penyelamat

Keselamatan yang diberikan oleh agama kepada penganutnya adalah keselamatan yang meliputi dua alam yaitu dunia dan akhirat. Agama mengajarkan para penganutnya melalui pengenalan kepada masalah sakral berupa keimanan kepada Tuhan.

---

<sup>20</sup> Irfham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*, (Bandung, Alfabeta: 2016), h.237

<sup>21</sup> Jalaluddin, *Psikologi Agama*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 77-78

<sup>22</sup> Akmal Hawi, *Seluk Beluk Ilmu Jiwa Agama*, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), hlm. 39-43

### 3) Fungsi perdamaian

Melalui agama seseorang yang bersalah atau berdosa dapat mencapai kedamaian batin melalui tuntutan agama.

### 4) Fungsi kontrol sosial

Ajaran agama oleh penganutnya dianggap sebagai norma, sehingga dalam hal ini agama dapat berfungsi sebagai pengawas sosial secara individu atau kelompok.

### 5) Fungsi pemupuk rasa solidaritas

Para penganut agama yang sama secara psikologis akan merasa memiliki kesamaan dalam satu kesatuan, iman dan kepercayaan.

### 6) Fungsi transformatif

Ajaran agama dapat mengubah kehidupan kepribadian seseorang atau kelompok menjadi kehidupan baru sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya.

### 7) Fungsi kreatif

Ajaran agama mendorong dan mengajak para penganutnya untuk bekerja produktif bukan saja untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi juga kepentingan orang lain.

### 8) Fungsi sublimatif

Ajaran agama mengkhuskan segala usaha manusia, bukan saja yang bersifat agama ukhrawi melainkan juga yang bersifat duniawi. Melalui motivasi keagamaan seseorang terdorong untuk berkorban, baik dalam bentuk materi maupun tenaga atau pemikiran.

## 2. Rekrutmen

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training* dan *development* yang diberikan kepada calon tenaga kerja.

### a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu instansi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/ dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 158

## b. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan lowongan yang dibutuhkan. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.<sup>24</sup>

## c. Sumber-sumber Rekrutmen<sup>25</sup>

Ada dua sumber dalam penarikan pegawai, yaitu sumber dari dalam perusahaan yang diupayakan melalui mutasi pegawai yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan, kedua sumber dari luar perusahaan yang diupayakan melalui iklan media masa, lembaga pendidikan dan Depnaker.

### 1) Sumber dari dalam perusahaan

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondisi pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu: promosi jabatan, transfer atau rotasi pekerjaan dan demosi jabatan.

---

<sup>24</sup> Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), hlm. 150

<sup>25</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 35

- a) Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
  - b) Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa berubah tingkat jabatannya.
  - c) Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondisi dan prestasi pekerjaannya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi
- 2) Sumber dari luar perusahaan

Upaya penarikan pegawai melalui iklan media massa, lembaga pendidikan, depnaker, dan lamaran kerja yang masuk perusahaan pada waktu sebelumnya.

- a) Iklan media massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media masa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

b) Lembaga pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari pemimpin lembaga pada umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan memiliki kepribadian yang baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

c) Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran

d) Lamaran Kerja yang Sudah Masuk di Perusahaan<sup>26</sup>

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung

---

<sup>26</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber...*, hlm.35

menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

### **3. Etika Kerja**

Etika kerja sebagai karakteristik yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal yang terdiri dari keahlian interpersonal, inisiatif, dan dapat diandalkan. Etika juga termasuk kedalam perilaku organisasi.

Etika berasal dari bahasa Latin *ethica*. Berbagai penulis berpendapat bahwa etika berasal dari bahasa Yunani, *ethos* yang mempunyai pengertian sebagai berikut: Pertama, kebiasaan, kelaziman, adat-istiadat. Kedua, tabiat dan watak seseorang. Maka, kita dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: pertama hal-hal yang bersangkutan dengan manusia antara lain tabiat, watak, kesusilaan, dan tingkah laku. Kedua, hidup pribadi yang berhubungan dengan kepercayaan ber-Iman dan hidup antara pribadi yang berhubungan dengan pergaulan dan kedamaian antara manusia. Jadi etik yang digunakan oleh orang bisnis tidak terlepas dari sumber-sumber yang sama. Banyak istilah lain yang senada dengan etika yaitu akhlaq, budi pekerti, perangai, tabiat, moral, sopan santun, adab dan sebagainya.

Etika kerja meliputi hal-hal berikut ini:

#### **a. Sikap Karyawan dalam Perusahaan**

Secara garis besar karyawan menjadi warga Perusahaan yang baik, mentaati peraturan dan perundangan yang berlaku. Karyawan

mengembangkan potensinya untuk kepentingan Perusahaan. Karyawan ikut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun budaya kerja yang baik.<sup>27</sup>

**b. Sikap Karyawan dengan wewenang dan jabatannya di Perusahaan**

Menerangkan bahwa karyawan menggunakan wewenang dan jabatannya untuk kepentingan Perusahaan dan menggunakan fasilitas maupun data-data Perusahaan untuk Perusahaan. Karyawan juga menjaga nama baik Perusahaan, baik di luar maupun di dalam Perusahaan.

**c. Hubungan Karyawan dengan Atasan dan dengan Bawahannya**

Menjelaskan bahwa atasan sebagai panutan dan bertanggungjawab atas perilaku dan kinerjanya. Bawahan mengembangkan dan mengekspresikan potensinya di bawah tanggung jawab atasan. Antara atasan dan bawahan saling menerima dan menghargai yang didasari oleh ketulusan dan itikad baik.

**d. Hubungan Karyawan dengan Sesama Karyawan**

Sesama karyawan harus saling menghargai, mendorong semangat, membina kerjasama dalam tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, serta mengembangkan integritas, keterbukaan dan kelimpahruahan dalam hubungan yang harmonis sebagai warga Perusahaan.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>A. M. Lilik Agung, *Human Capital Competenciens*, (Jakarta: PT Elex Media Computindo, 2007), hlm. 77

<sup>28</sup>A. M. Lilik Agung, *Human Capital...*, hlm. 78

#### **4. Kompensasi**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara salah satunya melalui pemberian kompensasi yang layak.

##### **a. Pengertian Kompensasi**

Menurut Alma kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Sedangkan Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>29</sup>

Secara garis besar ada dua macam kompensasi yang dapat diberikan, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial dapat diberikan berupa gaji dan bonus. Sedangkan

---

<sup>29</sup> Tjutju Yuniarsih, *Manajemen ...*, hlm.125

kompensasi non finansial dapat diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, serta fasilitas kesejahteraan lainnya.<sup>30</sup>

### Bentuk Kompensasi Para Pekerja

#### 1) Kompensasi Finansial

Pembayaran berupa nilai atau finansial kepada para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka adalah finansial. Kompensasi finansial ada 3 yaitu: Pembayaran Langsung, Intensif dan Tunjangan

#### 2) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi ini antara lain meliputi situasi kerja dimana para pekerja menemukan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Contoh: kompensasi nonfinansial adalah menciptakan suasana kerja dimana para pekerja merasa senang hati melakukan kerjanya seperti, dan hubungan sosial yang mesra antara para pekerja dan dengan manajemen, fasilitas kerja yang memadai dan lain-lain.

#### 3) Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau

---

<sup>30</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan...*, hlm. 163

banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya alternatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

#### 4) Gaji Variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, di mana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus atau intensif. Untuk eksekutif, adalah program pembayaran bonus dan intensif. Untuk eksekutif, adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya lebih jangka panjang seperti kepemilikan saham.

#### 5) Tunjangan

Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai tukar dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Robert L. Mathis, dan Jackson, John HLM. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat,2001), hlm. 245

Nawawi membagi jenis-jenis kompensasi sebagai berikut:

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan penelitian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah, dalam berupa uang atau barang. Misalnya THR, tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan.

3) Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

#### 4) Kompensasi Total

Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari tiga jenis kompensasi tersebut diatas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan intensif.

#### 5) Kompensasi Khusus

Kompensasi ini juga disebut dengan Penghasilan Tambahan yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Berikutnya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat tinggal, dan lain-lain.<sup>32</sup>

### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werther menguraikan tujuan pemberian kompensasi antara lain:

#### 1) Memperoleh Personalia yang Berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk member daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus

---

<sup>32</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), hlm. 75

responsiv terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

#### 2) Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi.

#### 3) Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayarkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

#### 4) Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

#### 5) Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang

beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif bisa jadi para pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

#### 6) Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

Pemberian kompensasi yang adil dan wajar sesuai tujuan perusahaan dapat tercapai, maka kompensasi harus dirancang dan dibuat sebagai berikut:

##### 1) Pendidikan dan Pengalaman

Setiap jenjang pendidikan akan memperoleh kompensasi yang berbeda. Demikian pula dengan pengalaman kerja yang diperolehnya, semakin lama mereka bekerja maka menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi.

##### 2) Prestasi Kerja

Dalam hal ini prestasi kerja seseorang dapat dilihat dari berbagai cara, misalnya produktivitas, disiplin kerja, tanggung jawab, serta loyalitas terhadap perusahaan. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi tentu berbeda perlakuan kompensasi yang akan diterimanya dengan mereka yang tidak memiliki prestasi kerja.

### 3) Beban Kerja

Setiap pekerjaan memiliki beban pekerjaan tersendiri. Dalam hal ini penentuan kompensasi seseorang terkadang diukur dari beban pekerjaan yang ditanggungnya. Beban pekerjaan ini termasuk resiko pekerjaan yang akan dihadapinya.

### 4) Dan pertimbangan lainnya.<sup>33</sup>

## c. Komponen Pemberian Kompensasi

Suatu organisai yang telah membuat keputusan tentang pemberian kompensasi bagi karyawannya, maka selanjutnya disusunlah program pemberian kompensasi. Dalam program pemberian kompensasi ini mencangkup sekurang-kurangnya 8 komponen antara lain:

### 1) Organisasi Administrasi Pemberian Kompensasi

Suatu organisasi, terutama organisasi yang sudah besar, pengorganisasian dan administrasi pemberian kompensasi ini sangat diperlukan. Sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar membagikan upah atau gaji kepada karyawan saja, melainkan harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas karyawan, serta aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.

### 2) Metode Pemberian Kompensasi

Pada umumnya ada tiga cara atau metode pemberian kompensasi, yakni:

a) Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu.

---

<sup>33</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan.....*, hlm. 163-165

b) Pembayaran upah dan gaji berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan.

c) Kombinasi dari dua cara tersebut.

### 3) Program Pemberian Kompensasi

Suatu program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Dengan kompensasi setiap karyawan akan sadar bahwa kegairahan kerja akan mendatangkan keuntungan bukan saja untuk organisasi, melainkan untuk dirinya sendiri dan keluarganya.

### 4) Tambahan Sumber Pendapatan bagi Karyawan

Dengan program kompensasi yang baik, bukan saja memperoleh upah atau gaji yang rutin, melainkan memperoleh tambahan sumber pendapatan selain upah atau gaji tersebut. Yang dimaksud ini antara lain: pembagian keuntungan organisasi bukan hanya kepada pemilik modal, tetapi juga kepada karyawan, misal melalui bonus, pemberian uang cuti, dan sebagainya.

### 5) Kompensasi bagi Kelompok Menejerial

Pimpinan atau manajer pada setiap organisasi adalah merupakan kelompok yang bertanggung jawab atas mati hidupnya organisasi. Oleh sebab itu wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari pada karyawan biasa.

#### **d. Kompensasi Lengkap**

Jenis kompensasi yang berbentuk upah atau gaji seperti yang telah dibicarakan diatas adalah kompensasi langsung (*direct compensation*). Artinya kompensasi langsung dikaitkan dengan prestasi dan hasil kerja para karyawan. Disamping kompensasi langsung, beberapa organisasi mengembnagkan program-program kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja para karyawan. Kompensasi ini juga disebut dengan kompensasi pelengkap, karena berfungsi untuk melengkapi kompensasi yang diterima oleh karyawan melalui upah atau gaji. Dengan demikian berkembangnya organisasi-organisasi kompensasi pelengkap menjadi suatu keharusan yang diprogramkan oleh setiap organisasi. Alasan-alasan terpenting dalam pengembangan kompensasi antara lain:

- 1) Adanya organisasi karyawan yang semakin kritis untuk menuntut hak mereka sebagai karyawan.
- 2) Persaingan yang semakin ketat diantara para organisasi, sehingga untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi menuntut adanya kompensasi pelengkap.
- 3) Kenaikan biaya hidup sebagai akibat dari perkembangan lingkungan ekonomi akan menuntut adanya pemberian kompensasi pelengkap.

- 4) Dikeluarkannya peraturan-peraturan atau perundang-undang oleh pemerintah yang mengatur kesejahteraan buruh atau karyawan akan menuntut organisasi itu untuk menyesuaikan diri.

Kompensasi pelengkap ini bukan saja bermanfaat bagi karyawan saja, akan tetapi juga mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung kepada organisasi yang bersangkutan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

- 1) Meningkatnya semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap organisasi.
- 2) Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan menurunkan perputaran kerja (*job rotation*).
- 3) Mengurangi pengaruh organisasi karyawan terhadap kegiatan organisasi.
- 4) Meminimalkan biaya-biaya kerja lembur, yang berarti mengefektifkan prestasi kerja.
- 5) Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan

## **5. Kinerja Karyawan**

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang

mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan.

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>34</sup>

#### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

##### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

##### 3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

---

<sup>34</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber...*, hlm. 67

#### 4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.<sup>35</sup>

### c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidaklah berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan dan ketrampilan kerja serta sifat-sifat tertentu dari setiap individu. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengetahui dan mengerjakan pekerjaannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan kemampuan yang berbeda-beda untuk mengerjakan tugasnya dalam perusahaan. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi/*Intelephant Quotient* (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh

---

<sup>35</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm.75

karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor motivasi

Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).<sup>36</sup>

### **d. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Suatu perusahaan melakukan kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk

- 1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

---

<sup>36</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber ...*, hlm. 67-68

- 2) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- 3) Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM. Dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.<sup>37</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sebagai acuan penelitian ini, digunakan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu sebagai berikut:

Menurut penelitian Aput yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, Aput menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y), maka dengan hasil

---

<sup>37</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber ...*, hlm. 311-312

penelitian tersebut hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan secara parsial diterima.<sup>38</sup> Persamaan penelitian Aput dengan penelitian ini adalah terletak pada metode analisis dan jenis penelitiannya, yaitu: menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Sedangkan, perbedaannya terletak pada variabel dan lokasi penelitian. Penelitian Aput menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan dan meneliti di Depok Sports Center. Sedangkan penelitian ini, menggunakan variabel: budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja, kompensasi dan kinerja karyawan dan meneliti di BMT UGT Sidogiri Blitar.

Menurut penelitian Dyan yang bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, Dyan menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pembentukan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian marketing KJKS BMT Tumang.<sup>39</sup> Persamaan penelitian Dyan dengan penelitian ini adalah terletak pada metode analisis dan jenis penelitian yang digunakan yaitu: menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Sedangkan,

---

<sup>38</sup> Aput Ivan Alindra, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center*, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Yogyakarta), hlm. 51

<sup>39</sup> Dyan Rhavita Sari, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwill Tumang*, Skripsi, (Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2011), hlm. 69

perbedaannya terletak pada variabel dan lokasi penelitian. Penelitian Dyan menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan dan meneliti di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah *Baitul Maal Wat Tamwil* Tumang. Sedangkan penelitian ini, menggunakan variabel: budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja, kompensasi dan kinerja karyawan dan meneliti di BMT UGT Sidogiri Blitar.

Menurut penelitian Isnawati yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh proses rekrutmen, seleksi dan gaji terhadap kinerja karyawan.<sup>40</sup> Dalam penelitiannya, Isnawati menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel rekrutmen ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y), maka dengan hasil penelitian tersebut hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara etika kerja dan kinerja karyawan secara parsial diterima. Persamaan penelitian Isnawati dengan penelitian ini adalah terletak pada metode analisis dan jenis penelitian yang digunakan yaitu: menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Sedangkan, perbedaannya terletak pada variabel dan lokasi penelitian. Penelitian Isnawati menggunakan variabel proses rekrutmen, seleksi, gaji dan kinerja karyawan dan meneliti di Bank Syariah Mandiri KCP Kayuagung. Sedangkan penelitian ini, menggunakan variabel:

---

<sup>40</sup> Isnawati, *Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Gaji terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syar'ah Mandiri KCP Kayuagung*, Skripsi, (Palembang: Skripsi Tidak diterbitkan, 2017), tanpa halaman

budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja, kompensasi dan kinerja karyawan dan meneliti di BMT UGT Sidogiri Blitar.

Menurut penelitian Ratna yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh etika kerja, *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.<sup>41</sup> Dalam penelitiannya, Ratna menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel etika kerja ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y), maka dengan hasil penelitian tersebut hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara etika kerja dan kinerja karyawan secara parsial diterima. Persamaan penelitian Ratna dengan penelitian ini adalah terletak pada metode analisis dan jenis penelitian yang digunakan yaitu: menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Sedangkan, perbedaannya terletak pada variabel dan lokasi penelitian. Penelitian Ratna menggunakan variabel etika kerja, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan dan meneliti di Bank Rakyat Indonesia Cabang Jombang. Sedangkan penelitian ini, menggunakan variabel: budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja, kompensasi dan kinerja karyawan dan meneliti di BMT UGT Sidogiri Blitar.

---

<sup>41</sup> Ratna Herlianisa Maharani, *Pengaruh Etika Kerja dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia*, Jurnal Ilmu Manajemen Volume - Nomor - - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Menurut penelitian Catherine yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.<sup>42</sup> Dalam penelitiannya, Catherine menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel kompensasi ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y), maka dengan hasil penelitian tersebut hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dan kinerja karyawan secara parsial diterima. Persamaan penelitian Catherine dengan penelitian ini adalah terletak pada metode analisis dan jenis penelitian yang digunakan yaitu: menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka) dan jenis penelitiannya asosiatif. Sedangkan, perbedaannya terletak pada variabel dan lokasi penelitian. Penelitian Ratna menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan dan meneliti di PD Damai Motor Bandar Lampung. Sedangkan penelitian ini, menggunakan variabel: budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja, kompensasi dan kinerja karyawan dan meneliti di BMT UGT Sidogiri Blitar.

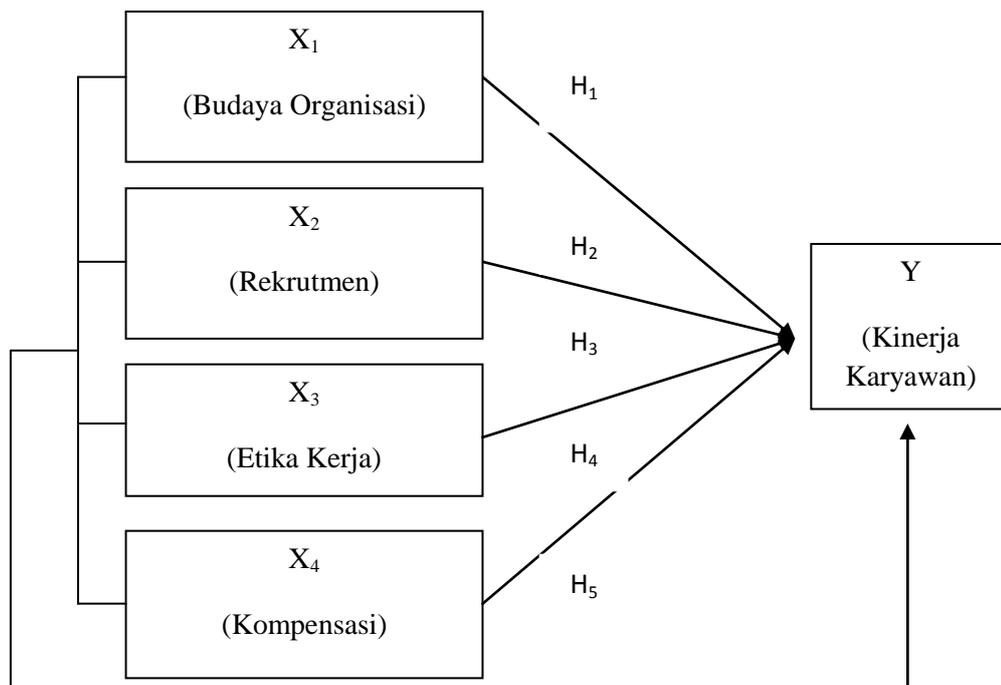
### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dalam pembahasannya tersebut mempunyai arah yang pasti dalam penyelesaiannya. Dalam penelitian ini, diketahui ada empat variabel

---

<sup>42</sup> Catherine Nathania, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung*, Skripsi, (Bandar Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, 2016), hlm. 50

independen dan satu variabel dependen. Empat variabel independen adalah budaya organisasi ( $X_1$ ), rekrutmen ( $X_2$ ), etika kerja ( $X_3$ ) dan kompensasi ( $X_4$ ). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).



Keterangan:

Dari kerangka konseptual diatas, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat empat variabel independen yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ) yang menggunakan teori dari Makmuri Muchlas, rekrutmen ( $X_2$ ) yang menggunakan teori dari Veithzal Rivai, etika kerja ( $X_3$ ) yang menggunakan teori dari A. M. Lilik Agung, kompensasi ( $X_4$ ) yang menggunakan teori dari Tjutju Yuniarsih selanjutnya terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) yang menggunakan teori dari A. A. Anwar Prabu Mangkunegara

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah keempat variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Selanjutnya peneliti juga ingin mengetahui variabel independen manakah yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada kajian teori dan perumusan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>2</sub>: Rekrutmen berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>3</sub>: Etika Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>4</sub>: Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>5</sub>: Budaya Organisasi, Rekrutmen, Etika Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan