

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

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

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Harvey dan Brown (Terjemahan Cahyono dalam Bahan Bacaan Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis, 2009:135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau

sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113).

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan. Adapun unsur-unsur budaya organisasi menurut Drs. H. Moh. Pabandu Tika. MM, diantaranya :

1. Ilmu pengetahuan
2. Seni
3. Kepercayaan
4. Moral
5. Hukum
6. Asumsi-asumsi dasar
7. Perilaku atau kebiasaan
8. Pewarisan
9. Masalah adaptasi eksternal dan integrasi serta cara penanganannya

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Tika (2008:14) dalam bukunya yang berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”, menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi ataupun perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Oleh karena itu, fungsi budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi.

Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stepen P. Robbins 2006:10 dengan bukunya yang berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”, menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya :

#### 1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

#### 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

#### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi ataupun perusahaan.

#### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang

terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### 10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

#### 4. Pembentukan Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy 2010 dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur sebagai berikut :

##### a. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

##### b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi.

Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

**c. Pahlawan**

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi ataupun perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

**d. Ritual**

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

**e. Jaringan budaya**

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi



dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

## **5. Kekuatan Budaya Organisasi**

Menurut S.P Robbins (2006:108) mendefinisikan budaya organisasi yang kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Dalam menentukan kekuatan budaya organisasi, terdapat dua faktor didalamnya yaitu, kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi. Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat memiliki ciri-ciri seperti, anggota organisasi yang loyal kepada organisasi, mengetahui dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti dan dipatuhi.

Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan yang menjadi teladan perusahaan. Banyak ritual mulai yang sederhana sampai yang mewah. Memiliki jaringan yang kultural yang menampung cerita-cerita tentang kehebatan para karyawan teladan. Jadi, budaya organisasi yang kuat membantu perusahaan

memberikan kepastian kepada seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan.

## **6. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2007:129) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

### **1) Pelaksanaan Norma**

Norma adalah pelaksanaan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma pada organisasi sangat penting karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol.

### **2) Pelaksanaan Nilai-nilai**

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan.

### **3) Kepercayaan**

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota.

Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

5) Agresif dalam bekerja.

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja

## **B. Gaji**

### **1. Pengertian Gaji**

Dalam kehidupan sehari-hari sering dikenal istilah gaji dan upah sehingga ada sebagian masyarakat yang menganggap sama kedua istilah tersebut, tetapi ada pula yang membedakannya. Menurut As'ad (2005: 93) gaji sebenarnya juga upah hanya sedikit perbedaannya, gaji adalah banyaknya uang yang diterima dan sudah pasti dan waktunya selalu tepat, misalnya setiap awal bulan, seorang karyawan akan menerima sejumlah uang yang disebut gaji, sedangkan upah adalah banyaknya uang yang diterimanya tidak selalu sama atau pasti dan waktunya pun tidak selalu tepat. Jadi jelaslah tepat perbedaan gaji dan upah adalah jaminan ketepatan waktu dan dan kepastian banyaknya uang yang diterimanya.

Dokumen-dokumen yang digunakan dalam sistem informasi penggajian menurut Mulyadi ( 2008 : 374 ) adalah sebagai berikut:

a. Dokumen Pendukung Perubahan Gaji

Dokumen-dokumen ini umumnya berupa surat-surat keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti misalnya surat keputusan pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, perubahan tarif gaji, penurunan pangkat, pemberhentian sementara dari pekerja (skorsing), pemindahan, dan lain sebagainya. Tembusan dokumen ini dikirimkan ke pembuat daftar gaji untuk kepentingan pembuatan daftar gaji.

b. Kartu Jam Hadir

Dokumen ini digunakan oleh fungsi pencatat waktu untuk mencatat setiap jam hadir karyawan di perusahaan. Catatan jam hadir karyawan ini dapat berupa daftar hadir biasa, dapat pula berbentuk kartu hadir yang diisi dengan mesin pencatat waktu.

c. Daftar Gaji

Dokumen ini berisi jumlah gaji setiap karyawan, dikurangi potongan-potongan berupa utang karyawan, iuran untuk organisasi karyawan, dan lain sebagainya.

d. Rekap Daftar Gaji

Dokumen ini merupakan ringkasan gaji per departemen, yang dibuat berdasarkan daftar gaji. Dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan, rekap daftar gaji dibuat untuk membebaskan gaji langsung dalam hubungannya dengan produk.

e. Surat Pernyataan Gaji

Dokumen ini dimuat oleh fungsi pembuat daftar gaji. Dokumen ini dibuat

sebagai catatan bagi setiap karyawan mengenai rincian gaji yang diterima setiap karyawan beserta berbagai potongan yang menjadi beban setiap karyawan.

#### f. Amplop Gaji

Uang gaji karyawan diserahkan kepada setiap karyawan dalam amplop gaji. Di halaman muka amplop gaji setiap karyawan ini berisi informasi mengenai nama karyawan, nomor identifikasi karyawan dan jumlah gaji bersih yang diterima karyawan.

Berdasarkan pendapat menurut Hariandja (2009), ada empat langkah penting dalam penentuan gaji, antara lain:

##### a. Menganalisis jabatan atau tugas

Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas - tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

##### b. Mengevaluasi jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji. Internal equity adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan.

##### c. Melakukan survei gaji

Survei gaji dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan- perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji yang berlaku, membuat kuesioner secara formal dan lain - lain.

#### d. Menentukan tingkat gaji

Setelah evaluasi jabatan dilakukan, untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja selanjutnya adalah penentuan gaji.

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi atau gaji dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).

## 2. Indikator Gaji

Siagian (2008:262).Penggajian perlu mendapat perhatian dari organisasi adanya jaminan bahwa suatu organisasi mampu memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan. Variabel gaji tersebut diukur dengan indikator-indikator:

1. Keadilan internal, para pegawai yang melaksanakan tugas tugas yang sejenis, dalam faktor-faktor kritikalnya relatif sama, memperoleh imbalan yang sama pula, inilah yang dinamakan “keadilan internal”

2. Keadilan eksternal, para pegawai dalam satu organisasi menerima imbalan yang sama dengan para pegawai lain dalam organisasi lain yang terlibat dalam kegiatan sejenis dalam satu wilayah kerja yang sama, sehingga disebut dengan “keadilan eksternal”
3. Taraf hidup yang layak, gaji yang diterima oleh pegawai berada pada jumlah dan tingkat yang wajar.
4. Mampu memenuhi kebutuhan, dengan gaji diterima oleh pegawai merupakan suatu kebutuhan dasar personal.
5. Menimbulkan rasa semangat bekerja, dengan gaji yang diterima mampu memberikan suatu dorongan bagi setiap pegawai.

Besar kecilnya gaji atau upah yang dibayarkan kepada para pekerja yang melakukan kegiatan tertentu, dengan demikian diharapkan bahwa sistem penggajian yang diberlakukan banyak organisasi akan mencerminkan segi keadilan dalam sistem tersebut yang pada gilirannya akan menumbuhkan kinerja karyawan yang tinggi dikalangan para pekerja.

Hasibuan (2009:118) menyatakan bahwa “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2009:218): “Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”. Gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Menurut Hasibuan (2009) tujuan penggajian, antara lain :

a. Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja.

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

c. Pengadaan efektif.

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

f. Disiplin

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



g. Pengaruh serikat buruh.

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

h. Pengaruh pemerintah.

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

## **C. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Edy Sutrisno (2010:171), mengemukakan kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia dapat dinilai objektif. Kinerja seorang pegawai akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Menurut Edy Sutrisno (2010:172) kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas adalah menerangkan tentang jumlah ketepatan dan kesalahan dalam melakukan tugas, juga tentang kedisiplinan.
- b. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung, sejauh mana seseorang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan menghasilkan produk atau jasa.

- c. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan serta lama masa kerja yang dijalani individu dalam tahun yang telah dijalani.
- d. Kerja sama adalah menerangkan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut Mahsum (2009:25) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*.

Menurut Sembiring (2006:82) kinerja bisa juga dikatakan sebagai hasil kerja (*output*) dari suatu proses (*konversi*) tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber daya (*resources*), data dan informasi, kebijakan dan waktu tertentu yang digunakan disebut sebagai masukan (*input*).

## **2. Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2008:56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

### **1) Kesetiaan**

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (2007:76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

### **2) Prestasi Kerja**

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3) **Kedisiplinan**

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

4) **Kerjasama**

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5) **Kecakapan**

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

**3. Upaya Peningkatan Kinerja**

Menurut Edy Sutrisno (2010:184) ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

a. **Diskriminasi**

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara pegawai yang berprestasi dengan pegawai yang tidak

berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

b. Penghargaan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

c. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

d. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para pegawai dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.

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

Siagian (2009:83) mengatakan bahwa semua faktor dari individu pegawai termasuk pimpinan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, kemampuan berpikir dan sebagainya. Juga terdapat faktor sistem yaitu semua faktor yang berada dan bersumber diluar kendali para pegawai secara individual, sebagai contoh : prosedur kerja yang buruk, organisasi yang gemuk, komunikasi yang jelek, sarana dan prasarana yang kurang memadai, sistem *rewards* dan *punishment*, dan sebagainya.

Menurut Daves dalam Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

##### a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (pengetahuan dan keahlian), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang pegawai harus siap secara psikis (mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya seorang pegawai harus

siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

## 5. Indikator Kinerja

Handoko (2009:155) menyatakan suatu cara departemen personalia meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui penggajian. Sistem gaji haruslah pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas perusahaan maupaun pemberian imbalan yang layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja mereka. Sistem penggajian harus jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang dimensi atau standar kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun dimensi atau standar kinerja harus memenuhi kriteria ukuran yaitu berapa banyak yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, seberapa baik hasil kerja tersebut, apakah hasil tersebut keluar tepat waktu, seberapa keefektifan pemakaian alat-alat dan biaya, Simamora (2005) Indikator – indikator kinerja adalah :

### 1. Kuantitas

Merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 2. Kualitas

Merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 3. Ketepatan waktu

Merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan.

#### 4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

#### 5. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

### D. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Kartiningsih 2007 (Universitas Diponegoro Semarang)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan	Independent: 1. Budaya Organisasi 2. Keterlibatan kerja  Dependent: 1. Komitmen Organisasi 2. Kinerja Karyawan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Nudaya organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan
2.	Wiwin Agustina 2009 (Universitas Negeri Malang)	Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja	Independent: 1. Kepuasan Gaji 2. Komitmen Organisasi  Dependent: 1. Motivasi Kerja	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Kepuasan gaji dan komitmen organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja



### **E. Kerangka Konseptual**

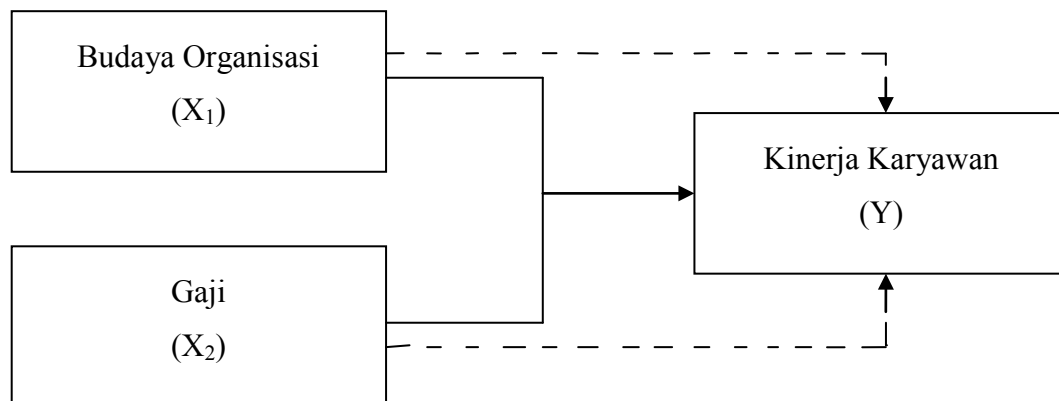
Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

Gaji sebenarnya juga upah hanya sedikit perbedaanya, gaji adalah banyaknya uang yang diterima dan sudah pasti dan waktunya selalu tepat, misalnya setiap awal bulan, seorang karyawan akan menerima sejumlah uang yang disebut gaji. Menjelaskan kerangka konseptual merupakan model tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia dapat dinilai objektif. Kinerja seorang pegawai akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

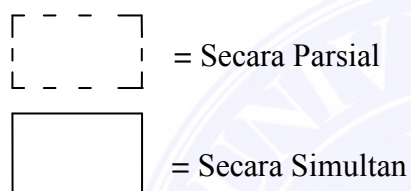
Berdasarkan kajian teori yang diatas maka lebih jelasnya dapat ditunjukkan kerangka konseptual pada gambar dibawah ini :





**Gambar 2.1. :**  
**Kerangka Konseptual**

Keterangan:



#### **F. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2012:51) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan". Berdasarkan rumusan masalah dan uraian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Gaji Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.
3. Budaya Organisasi Dan Gaji Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

