

2. Kajian Pustaka

2.1 Budaya Organisasi

1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, asumsi, norma, dan simbol-simbol yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta berinteraksi satu sama lain di lingkungan kerja. Budaya ini terbentuk seiring waktu, melalui proses sosial dan pengalaman bersama, serta mencerminkan identitas unik dari organisasi tersebut. Ia menjadi semacam kepribadian organisasi yang membedakannya dari organisasi lain, dan berperan penting dalam menentukan cara kerja karyawan, pola komunikasi, pengambilan keputusan, hingga cara organisasi merespons perubahan lingkungan eksternal (Mulyadi, 2015).

Secara lebih spesifik, budaya organisasi mencakup berbagai elemen seperti struktur kekuasaan (siapa yang memegang kendali dan bagaimana kekuasaan dijalankan), sistem penghargaan (apa yang dihargai dan diberi penghargaan dalam organisasi), serta bahasa atau simbol-simbol khusus yang digunakan dalam organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi memiliki budaya yang menghargai inovasi dan inisiatif, sementara organisasi pemerintahan cenderung menekankan pada kepatuhan terhadap prosedur dan stabilitas. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya bersifat abstrak, tetapi juga dapat dilihat dalam kebijakan, prosedur, dan praktik sehari-hari.

Edgar H. Schein, salah satu tokoh utama dalam studi budaya organisasi, mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan: artefak (simbol-simbol fisik, bahasa, dan perilaku yang dapat diamati), nilai-nilai yang dianut (apa yang dianggap penting oleh organisasi), dan asumsi dasar (keyakinan yang tidak disadari namun mengarahkan perilaku). Ketiga tingkatan ini saling terkait dan bersama-sama membentuk kerangka kerja budaya organisasi yang mendalam. Budaya yang kuat, dalam hal ini, adalah budaya yang nilai-nilainya benar-benar diinternalisasi oleh para anggotanya sehingga dapat memperkuat identitas dan loyalitas terhadap organisasi (Supomo, 2018).

Fungsi utama budaya organisasi adalah memberikan arah dan konsistensi dalam perilaku anggota organisasi. Ia menjadi dasar dalam menentukan mana yang dianggap sebagai perilaku yang sesuai atau tidak sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas, terutama ketika prosedur formal tidak cukup memadai. Dalam konteks manajemen dan kepemimpinan, pemahaman yang baik tentang budaya organisasi sangat krusial untuk mengelola perubahan, meningkatkan kinerja, dan menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis.

Secara keseluruhan, budaya organisasi bukan hanya sekadar seperangkat aturan tak tertulis, tetapi juga kekuatan yang membentuk bagaimana organisasi bergerak, berkembang, dan bertahan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Maka dari itu, memahami dan membentuk budaya organisasi yang positif menjadi bagian penting dalam strategi jangka panjang organisasi (Sutrisno, 2018).

1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah, stabilitas, dan efektivitas suatu organisasi. Fungsi-fungsi budaya organisasi tidak hanya terbatas pada aspek internal, tetapi juga sangat berpengaruh terhadap cara organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Berikut ini penjelasan secara spesifik dan mendalam mengenai fungsi budaya organisasi (Edison, 2016) :

a. Memberikan Identitas Organisasi

Budaya organisasi membentuk identitas unik bagi sebuah organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Identitas ini tercermin dalam nilai-nilai, simbol, cara

- kerja, dan gaya komunikasi di dalam organisasi. Dengan adanya identitas yang kuat, karyawan akan lebih mudah merasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
- b. Membentuk Perilaku dan Pedoman Bertindak
- Budaya organisasi bertindak sebagai sistem nilai yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai ini mengarahkan bagaimana karyawan seharusnya bertindak dalam situasi tertentu, baik dalam bekerja secara individu maupun dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja dan atasan. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol sosial informal yang menciptakan konsistensi dan keselarasan perilaku.
- c. Meningkatkan Stabilitas Organisasi
- Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa keteraturan dan stabilitas dalam organisasi. Ketika seluruh anggota memiliki pemahaman dan penerimaan terhadap norma-norma budaya yang berlaku, maka konflik dapat diminimalkan dan proses kerja dapat berjalan lebih lancar. Stabilitas ini penting terutama ketika organisasi menghadapi tekanan atau perubahan dari luar.
- d. Mendorong Komitmen terhadap Tujuan Organisasi
- Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Ketika nilai-nilai pribadi karyawan sejalan dengan nilai-nilai organisasi, maka mereka cenderung lebih bersemangat dan berinisiatif dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan suasana kerja yang penuh motivasi dan semangat kolaboratif.
- e. Menyesuaikan dan Menghadapi Lingkungan Eksternal
- Budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Budaya yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan akan memudahkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, perubahan teknologi, maupun perubahan sosial. Organisasi yang memiliki budaya inovatif, misalnya, lebih mampu bertahan dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.
- f. Sebagai Sumber Inovasi dan Pembelajaran
- Dalam budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan pembelajaran, karyawan didorong untuk terus mencari solusi baru, berbagi pengetahuan, dan tidak takut untuk melakukan eksperimen. Budaya seperti ini menciptakan iklim yang kondusif bagi inovasi dan perbaikan berkelanjutan, yang sangat penting dalam era perubahan cepat dan kompleks seperti sekarang.

1.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi adalah aspek-aspek utama yang membentuk karakteristik dari budaya suatu organisasi. Dimensi ini membantu kita memahami secara lebih konkret bagaimana budaya organisasi terbentuk, berkembang, dan mempengaruhi perilaku serta kinerja anggotanya. Beberapa pakar telah mengembangkan model yang berbeda mengenai dimensi budaya organisasi, namun secara umum, terdapat beberapa dimensi yang paling sering digunakan dan dijadikan acuan dalam kajian budaya organisasi (Bahri, 2018). Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai dimensi-dimensi budaya organisasi yang umum digunakan :

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risk-Taking*)
- Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berinovasi, mencoba hal baru, dan berani mengambil risiko. Organisasi dengan dimensi ini yang tinggi biasanya bersifat dinamis, adaptif terhadap perubahan, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Sebaliknya, organisasi dengan skor rendah cenderung konservatif dan birokratis.
- b. Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*)
- Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi menekankan ketelitian, presisi, dan analisis dalam pekerjaan. Budaya organisasi yang sangat menghargai perhatian terhadap

detail biasanya menuntut hasil kerja yang presisi, akurat, dan berkualitas tinggi. Hal ini sering ditemukan di sektor-sektor seperti manufaktur, keuangan, dan kesehatan.

c. Orientasi terhadap Hasil (*Outcome Orientation*)

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana organisasi menitikberatkan hasil atau pencapaian kinerja dibandingkan proses. Organisasi dengan dimensi ini yang tinggi akan lebih fokus pada target, efisiensi, dan hasil akhir. Penilaian kinerja karyawan dalam budaya seperti ini lebih terfokus pada capaian, bukan sekadar usaha.

d. Orientasi terhadap Manusia (*People Orientation*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan individu atau karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dengan orientasi manusia yang kuat cenderung lebih memperhatikan kebutuhan, kepuasan kerja, dan pengembangan karyawan. Ini menciptakan suasana kerja yang lebih suportif dan inklusif.

e. Orientasi Tim (*Team Orientation*)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong kerja sama tim dibandingkan kerja individu. Dalam organisasi yang memiliki budaya orientasi tim, pekerjaan dilakukan secara kolaboratif dan keberhasilan dilihat sebagai hasil usaha bersama. Dimensi ini penting dalam menciptakan sinergi, komunikasi terbuka, dan semangat kebersamaan.

f. Keagresifan (*Aggressiveness*)

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana anggota organisasi bersikap kompetitif dan agresif dalam mencapai tujuan. Organisasi yang menekankan keagresifan biasanya memiliki budaya kompetitif yang tinggi, berambisi besar, dan tidak segan untuk menghadapi konflik. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, bisa menimbulkan tekanan dan persaingan tidak sehat.

g. Stabilitas (*Stability*)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi menekankan pada keteraturan, prediktabilitas, dan status quo. Organisasi dengan tingkat stabilitas tinggi cenderung lambat dalam menghadapi perubahan, namun unggul dalam hal kepatuhan terhadap prosedur dan keamanan jangka panjang. Ini umum ditemukan dalam organisasi sektor publik atau perusahaan besar yang sudah mapan.

2.2 Kompensasi

1.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan dedikasi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai motivator utama dalam mendorong semangat kerja, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan kepuasan kerja. Dalam praktiknya, kompensasi menjadi bagian dari sistem penghargaan yang strategis, yang dirancang untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Septiani, 2024).

Secara umum, kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial mencakup semua bentuk imbalan yang dapat diukur dalam bentuk uang, seperti gaji pokok, upah lembur, bonus, komisi, dan berbagai jenis tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, transportasi, makan, maupun tunjangan pensiun. Kompensasi ini bersifat langsung dan sering kali menjadi tolok ukur utama dalam penilaian karyawan terhadap nilai pekerjaan mereka. Di sisi lain, kompensasi non-finansial lebih bersifat psikologis dan emosional, seperti penghargaan atas prestasi, kesempatan

pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, keamanan kerja, serta hubungan interpersonal yang positif dalam organisasi.

Pentingnya kompensasi yang adil dan kompetitif tidak bisa diabaikan. Sistem kompensasi yang tidak sesuai atau dianggap tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan moral kerja, dan bahkan menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijakan kompensasi, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti tingkat jabatan, tanggung jawab kerja, kinerja individu, kondisi pasar tenaga kerja, serta kemampuan finansial perusahaan. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu memberikan keadilan internal (*fairness* di antara karyawan dalam organisasi) dan keadilan eksternal (kesesuaian dengan standar industri atau pasar) (Syihabudhin, 2015).

Dengan demikian, kompensasi bukan hanya soal angka dalam slip gaji, tetapi merupakan bagian integral dari strategi organisasi dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia. Pengelolaan kompensasi yang efektif dapat menjadi alat untuk membentuk budaya organisasi yang positif, memperkuat loyalitas, serta mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

1.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi dalam organisasi tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga berkaitan erat dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Kompensasi dirancang untuk mencapai berbagai tujuan penting yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas, motivasi, serta kelangsungan organisasi. Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas. Dalam dunia kerja yang kompetitif, kompensasi yang menarik menjadi daya pikat utama bagi calon karyawan. Organisasi yang menawarkan paket kompensasi yang adil dan sesuai dengan standar industri lebih menarik individu-individu dengan kompetensi tinggi untuk bergabung (Marnisah, 2019).

Kompensasi bertujuan mempertahankan karyawan yang sudah ada agar tetap loyal terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara layak, mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan enggan berpindah ke organisasi lain. Ini membantu mengurangi tingkat *turnover* dan biaya rekrutmen yang tinggi. Kompensasi juga ditujukan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja kerja mereka. Sistem kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus atau insentif, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan berorientasi pada pencapaian target.

Kompensasi memiliki peran dalam mewujudkan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal tercapai ketika kompensasi diberikan sesuai dengan tingkat tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi masing-masing karyawan. Sementara keadilan eksternal berarti bahwa besarnya kompensasi sejalan dengan standar yang berlaku di industri atau wilayah yang relevan. Kompensasi dapat menjadi alat pengendalian biaya tenaga kerja jika dirancang dengan sistem yang efisien dan tepat sasaran. Melalui struktur kompensasi yang rasional, organisasi dapat mengelola pengeluaran dengan tetap menjaga motivasi dan produktivitas karyawan (Winata, 2021).

Secara keseluruhan, tujuan pemberian kompensasi bukan hanya untuk memberi balasan atas pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga merupakan strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kompetitif, dan produktif. Organisasi yang mampu mengelola kompensasi secara adil dan efektif akan memiliki keunggulan dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan berkelanjutan.

1.2.3 Dimensi Kompensasi

Dimensi kompensasi merujuk pada berbagai aspek atau elemen yang menyusun sistem kompensasi dalam suatu organisasi. Dimensi-dimensi ini penting untuk dipahami karena mencerminkan bagaimana kompensasi dirancang, diberikan, dan dirasakan oleh karyawan.

Pemahaman terhadap dimensi ini akan membantu organisasi menciptakan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan mampu memenuhi kebutuhan baik organisasi maupun karyawan (Rostikawati, 2024).

a. *Kompensasi Langsung (Direct Compensation)*

Kompensasi langsung adalah imbalan finansial yang diterima karyawan secara langsung sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Contohnya meliputi gaji pokok, upah per jam, bonus, insentif berbasis kinerja, dan komisi. Dimensi ini sangat penting karena menjadi faktor utama dalam daya tarik dan retensi tenaga kerja. Besarnya kompensasi langsung sering kali menjadi tolok ukur nilai kerja seseorang dalam suatu organisasi.

b. *Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation)*

Kompensasi tidak langsung mencakup berbagai bentuk tunjangan atau fasilitas yang tidak diberikan dalam bentuk uang tunai secara langsung, tetapi menjadi bagian dari keseluruhan paket remunerasi. Contohnya termasuk tunjangan kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, fasilitas kendaraan, cuti berbayar, dan program kesejahteraan karyawan. Dimensi ini berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh dan menciptakan loyalitas jangka panjang.

c. *Kompensasi Non-Finansial (Non-Financial Compensation)*

Dimensi ini mencakup penghargaan dan keuntungan yang bersifat psikologis atau emosional, bukan materi. Misalnya, pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, pelatihan, rasa aman dalam pekerjaan, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang positif. Meskipun tidak berbentuk uang, kompensasi ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

d. *Internal Equity (Keadilan Internal)*

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana sistem kompensasi dirancang secara adil di dalam organisasi itu sendiri, yaitu antara posisi atau jabatan yang berbeda. Keadilan internal dicapai ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi mereka dibandingkan rekan kerja lain.

e. *External Equity (Keadilan Eksternal)*

Dimensi ini berkaitan dengan perbandingan kompensasi yang diberikan oleh organisasi terhadap standar industri atau perusahaan lain di pasar tenaga kerja. Jika kompensasi jauh lebih rendah dari pasar, organisasi berisiko kehilangan karyawan ke perusahaan pesaing. Oleh karena itu, keadilan eksternal penting untuk menjaga daya saing organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan talenta.

f. *Kesesuaian terhadap Kinerja (Pay for Performance)*

Dimensi ini menekankan hubungan antara kompensasi dan pencapaian kerja atau kinerja individu. Organisasi yang menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja akan memberikan imbalan lebih kepada karyawan yang menunjukkan hasil kerja unggul, sehingga menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan produktif.

2.3 Kompetensi

Pengertian kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Lebih lanjut, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Thayanti, 2020).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi. Dimensi dan indikator kompetensi adalah 1) Kompetensi

intelektual: pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas, pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya, penyampaian gagasan karyawan. 2) Kompetensi emosional: pemahaman karyawan terhadap keterbatasan orang lain, pengendalian emosi karyawan, kemampuan karyawan dalam memahami tanggung jawab pekerjaannya. 3) Kompetensi sosial: kemampuan karyawan dalam membangun jaringan kerja sama, kemampuan karyawan dalam mempengaruhi rekan kerja, kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain (Yulianty, 2021).

2.4 Kinerja

1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan, serta berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja sering dijadikan ukuran untuk menilai efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, dan kontribusinya terhadap pencapaian visi organisasi (Rezeki, 2022).

Secara lebih luas, kinerja juga mencakup perilaku kerja, sikap profesional, kemampuan bekerja sama dalam tim, hingga inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, penilaian kinerja biasanya dilakukan secara holistik, mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Penilaian ini dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pelatihan, pemberian insentif, maupun pemberhentian kerja.

Kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi individu, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, serta kejelasan tujuan dan harapan dari organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus menciptakan sistem kerja yang mendukung dan memberikan fasilitas yang memadai agar potensi setiap individu dapat berkembang secara optimal (Nurmubin & Rezeki, 2022).

1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat beragam dan saling berkaitan. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting bagi organisasi agar dapat menciptakan strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan (Darsana, 2023). Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja :

a. Kemampuan dan Kompetensi

Kemampuan atau kompetensi individu merupakan faktor mendasar yang menentukan kualitas dan efektivitas kinerja. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin besar kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

b. Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal yang memengaruhi antusiasme seseorang dalam bekerja. Motivasi bisa bersumber dari dalam diri (intrinsik), seperti kepuasan pribadi atau tantangan kerja, maupun dari luar (ekstrinsik), seperti insentif finansial, promosi, atau pengakuan. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih giat, disiplin, dan berorientasi pada hasil.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat berpengaruh terhadap semangat dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti hubungan antar rekan kerja, fasilitas yang tersedia, kebersihan, serta iklim organisasi turut menentukan tingkat kenyamanan dan kinerja karyawan.

d. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajer atau atasan juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Pemimpin yang komunikatif, adil, inspiratif, dan mampu memberikan arahan yang jelas akan meningkatkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab bawahan terhadap tugasnya.

e. Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pengakuan atas prestasi, insentif berbasis kinerja, dan pemberian kompensasi yang layak akan mendorong karyawan untuk terus berkembang dan menunjukkan performa terbaik.

f. Kejelasan Tugas dan Tujuan

Karyawan perlu memahami dengan jelas apa yang menjadi tugas, tanggung jawab, dan target mereka. Ketidakjelasan dalam hal ini dapat menyebabkan kebingungan, kesalahan kerja, dan menurunkan efektivitas kinerja. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dari atasan sangat dibutuhkan.

g. Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi yang menyediakan program pelatihan dan pengembangan akan membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan kesiapan menghadapi tantangan kerja. Ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada daya saing organisasi secara keseluruhan.

h. Kondisi Pribadi Karyawan

Faktor pribadi seperti kesehatan, kondisi mental, keluarga, dan beban hidup juga dapat memengaruhi performa kerja. Karyawan yang mengalami tekanan pribadi cenderung memiliki fokus dan produktivitas kerja yang menurun.

1.4.3 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja merujuk pada aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur dan menilai seberapa baik seseorang atau kelompok menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Dimensi ini menggambarkan berbagai elemen yang berkontribusi pada pencapaian hasil kerja yang diinginkan (Simbolon, 2022). Berikut adalah beberapa dimensi utama yang sering digunakan untuk menilai kinerja :

a. Kuantitas (*Quantity*)

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah pekerjaan atau *output* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas mencakup seberapa banyak tugas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan standar atau target yang ditetapkan. Misalnya, dalam penjualan, kuantitas dapat diukur dengan jumlah unit produk yang berhasil dijual dalam sebulan.

b. Kualitas (*Quality*)

Kualitas mengacu pada tingkat kesempurnaan atau keunggulan dari hasil kerja. Dimensi ini menilai apakah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh organisasi. Pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi cenderung lebih tepat, akurat, dan memenuhi ekspektasi atau kebutuhan pelanggan. Dalam dunia manufaktur, misalnya, kualitas dapat merujuk pada produk yang bebas dari cacat atau kesalahan.

c. Waktu (*Timeliness*)

Dimensi waktu mengukur kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang ditetapkan. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan efisiensi dan keterampilan manajemen waktu yang baik, yang sangat penting dalam memastikan kelancaran operasional organisasi.

d. Keahlian (*Skill/Competency*)

Keahlian berkaitan dengan kemampuan teknis dan non-teknis yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan

pengalaman yang dimiliki individu, serta bagaimana mereka menerapkannya dalam konteks pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keahlian yang tinggi cenderung dapat menyelesaikan tugas lebih efektif dan efisien.

e. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif mengukur seberapa aktif dan proaktif seseorang dalam mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan tugas, memperbaiki situasi, atau menyarankan perbaikan tanpa menunggu instruksi. Karyawan yang menunjukkan inisiatif tinggi seringkali dapat menemukan solusi untuk masalah yang muncul dan berkontribusi lebih besar terhadap kemajuan organisasi.

f. Kerja Sama (*Collaboration/Teamwork*)

Dimensi ini menilai sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja sama dengan rekan-rekan atau tim dalam menyelesaikan tugas. Kerja sama yang baik dalam tim sangat penting untuk mencapai tujuan bersama, mengingat bahwa sebagian besar pekerjaan di organisasi melibatkan kolaborasi antar individu atau departemen.

g. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah dimensi yang mengukur kemampuan seorang karyawan dalam menyampaikan informasi secara efektif, baik secara verbal maupun tertulis. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan tepat waktu sangat penting dalam memastikan kelancaran alur kerja dan pemahaman yang baik antara semua pihak yang terlibat dalam proses kerja.

h. Keandalan (*Dependability*)

Dimensi keandalan mengukur sejauh mana karyawan dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas dengan konsistensi dan tanpa pengawasan yang berlebihan. Karyawan yang dapat diandalkan selalu memenuhi janji dan dapat dipercaya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan.

i. Penyelesaian Masalah (*Problem-Solving*)

Kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah adalah dimensi yang mengukur sejauh mana karyawan mampu mengidentifikasi masalah dan mencari solusi yang efektif. Karyawan yang memiliki kemampuan ini sering kali menjadi aset berharga bagi organisasi karena mereka dapat mengatasi tantangan yang muncul di tempat kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Valentino, 2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan ritel di Tangerang. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dibangun dalam suatu organisasi mampu mendorong motivasi serta produktivitas karyawan. Di sisi lain, (Febriana et al., 2024) menekankan pentingnya pemberian kompensasi yang adil, di mana hal ini terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan, terutama pada sektor satuan pengamanan. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa baik faktor budaya organisasi maupun kompensasi memiliki peran penting dalam menentukan kualitas kinerja sumber daya manusia di suatu institusi.

Namun demikian, sebagian besar studi yang telah dilakukan masih memiliki keterbatasan, yakni hanya menguji satu variabel independen secara terpisah, sehingga belum menggambarkan hubungan simultan antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada konteks industri yang berbeda, seperti ritel dan keamanan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke sektor lain. Khususnya pada industri tekstil di wilayah Jawa Tengah, kajian yang mengangkat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi secara bersamaan terhadap kinerja karyawan masih sangat terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang dapat mengisi kekosongan

literatur tersebut dan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam industri tekstil di wilayah tersebut.

2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang dapat diajukan adalah:

2.6.1 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi mampu membentuk sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan. Budaya yang kuat menciptakan rasa memiliki, loyalitas, serta kejelasan arah kerja, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab. Dengan budaya yang selaras dan kondusif, kinerja karyawan cenderung meningkat secara konsisten.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya dihargai melalui kompensasi yang layak, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, sistem kompensasi yang efektif dapat menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan sangat signifikan. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, merupakan faktor kunci dalam menentukan seberapa baik seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan sesuai standar yang ditetapkan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya kompetensi dapat menghambat kinerja dan menurunkan daya saing perusahaan.

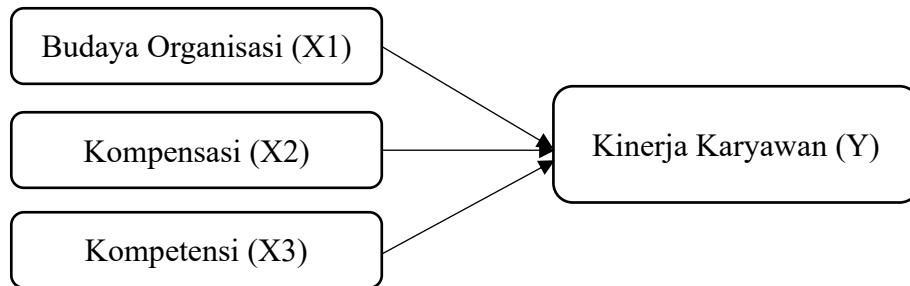
H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kinerja tersebut, terdapat berbagai faktor yang memengaruhinya, di antaranya adalah budaya organisasi dan kompensasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang hidup dan berkembang di dalam organisasi yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta motivasi karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan merasa selaras dengan nilai dan budaya organisasi, maka mereka cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Sementara itu, kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka. Kompensasi dapat berupa finansial (seperti gaji, insentif) maupun non-finansial (penghargaan, kesempatan pengembangan diri). Kompensasi yang adil dan memotivasi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang ditetapkan. Oleh karena itu, budaya organisasi dan kompensasi keduanya diduga

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi antara nilai-nilai budaya yang kuat dan sistem kompensasi yang memadai diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif.



Gambar 1
Kerangka Konseptual