

BAB II

TINJAUAN PUATAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Samsudin (2018) kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai keuntungan atau tujuan perusahaan.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari upaya individu dalam suatu organisasi untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian, menurut pendapat para ahli tersebut di atas.

b. Teori Kinerja

Dengan manajemen yang tepat, kita dapat mencapai hasil yang luar biasa. Oleh karena itu, manajemen kinerja sangat penting untuk bisnis apa pun. Kinerja karyawan harus ditangani dengan cara ini jika ingin mencapai kinerja tinggi. Berbagai strategi dan prosedur digunakan oleh administrasinya. Orang sering membuat kesalahan dalam menyamakan evaluasi kinerja dengan manajemen kinerja. Namun, sistem manajemen kinerja lebih dari sekedar evaluasi atau tinjauan kinerja masa lalu. Dalam konteks ini, "Manajemen kinerja" mengacu pada metode yang digunakan untuk memastikan, memberi

insentif, mengukur, menilai, meningkatkan, dan menghargai upaya personel. Sebagai bagian dari prosedur ini, kami terlibat dalam serangkaian tindakan yang dirancang untuk menetapkan tujuan yang dapat disepakati bersama dan pemahaman bersama tentang pekerjaan yang ada (Samsudin, 2018).

c. Faktor Kinerja

Menurut Samsudin (2018), kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Jumlah pekerjaan yang sangat baik atau buruk yang diterima seorang karyawan disebut sebagai kualitas pekerjaan mereka, dan itu dapat dievaluasi berdasarkan faktor-faktor seperti kebenaran dan kerapian pekerjaan mereka, serta keterampilan dan bakat mereka.

2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan adalah proses menugaskan seorang pekerja ke suatu posisi berdasarkan latar belakang pendidikan atau bidang kompetensi mereka. Hal ini dilihat dari segi kompetensi masing-masing orang dalam bidang yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Pengetahuan pekerjaan adalah proses peringkat karyawan untuk pekerjaan mereka berdasarkan latar belakang pendidikan dan

keahlian mereka. Hal ini tercermin dalam kemampuan karyawan kami untuk memahami masalah yang terkait dengan tugas yang mereka lakukan.

4) Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Teamwork mengacu pada cara karyawan bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Kolaborasi tidak terbatas pada kolaborasi vertikal atau kolaborasi antar karyawan, kolaborasi horizontal merupakan faktor penting dalam kehidupan organisasi, terutama ketika pemimpin organisasi dan karyawan mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan dan membina.

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Kreativitas diyakini sebagai kemampuan karyawan untuk bekerja secara sukarela, efektif dan efisien, serta mampu membawa perubahan baru bagi kemajuan dan perkembangan suatu organisasi.

6) Inovasi (*Innovation*)

Kapasitas untuk inovasi adalah kapasitas untuk membawa perubahan baru untuk kepentingan dan pertumbuhan organisasi. Ini adalah referensi untuk solusi kreatif untuk masalah organisasi.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif mencakup berbagai keterampilan, termasuk kapasitas untuk merespons dengan tepat dalam menghadapi tantangan, kapasitas untuk melakukan tugas-tugas tertentu sendiri, dan kapasitas untuk memulai suatu kegiatan.

d. Indikator Kinerja

Menurut Elmanda & Nurdin (2020) dalam Meliani (2022), ada enam metrik kinerja karyawan, antara lain:

1) Kualitas

Tergantung pada bakat dan kemampuan tenaga kerja, kualitas pekerjaan dan produktivitas dapat ditingkatkan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah total unit dan operasi proses yang dapat dilakukan.

3) Ketepatan waktu

Ketika mempertimbangkan ketepatan waktu, seseorang harus mempertimbangkan seberapa efektif hasil keluaran dikoordinasikan, berapa banyak waktu yang tersisa untuk tugas lain dan apakah tugas tersebut dapat diselesaikan lebih cepat dari yang diharapkan.

4) Efektivitas

Efektivitas adalah cara bisnis memanfaatkan sumber daya manusianya sebaik mungkin.

5) Kemandirian

Kemandirian adalah tahap pertama dari karir seorang karyawan, yang memerlukan dedikasi untuk bekerja.

6) Komitmen kerja

Komitmen kerja mengacu pada tingkat tugas dan dedikasi seseorang kepada majikan mereka.

2. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Semua uang, komoditas, dan layanan yang diterima atau diperoleh karyawan sebagai hasil pekerjaannya untuk perusahaan dianggap sebagai kompensasi. Kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dapat memperoleh manfaat dari paket upah dan tunjangan yang kompetitif. Akibatnya, bisnis atau organisasi harus fokus pada pembuatan paket remunerasi yang adil dan masuk akal. Kompensasi yang tidak didasarkan pada keyakinan bersama tentang keadilan akan berdampak buruk pada organisasi yang menyediakannya (Nurhayati, 2022).

Menurut pandangan para ahli, gaji mencakup segala sesuatu yang diperoleh karyawan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, dan harus dinilai, didistribusikan secara wajar, dan diperlakukan dengan baik kepada pekerja.

b. Teori Kompensasi

Teori Harapan memberikan landasan teoretis untuk dampak pembayaran terhadap produktivitas di tempat kerja. Tingkat kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu tergantung pada intensitas antisipasi bahwa tindakan akan diikuti oleh hasil yang baik, menurut teori harapan, teori yang diambil dari Victor Vroom (Robbins dan Hakim, 2008, dalam Martinius, 2016). terletak pada seberapa menarik hasilnya bagi orang yang mencarinya. Dalam bentuk yang lebih dapat diterapkan, teori harapan menyatakan bahwa pekerja akan melakukan lebih banyak upaya jika mereka percaya bahwa hal itu akan menghasilkan tinjauan kinerja yang positif; penilaian yang baik akan menghasilkan imbalan dari organisasi, seperti kenaikan gaji atau tunjangan, dan ini pada gilirannya akan memuaskan kebutuhan ego pekerja. Ini berarti bahwa karyawan bekerja secara positif ketika harapan perusahaan sesuai dengan keinginan mereka yang sebenarnya. Teori harapan Viktor Vroom didasarkan pada tiga serangkai asosiasi berikut:

1) Hubungan bisnis kinerja

kemungkinan bahwa kinerja akan dicapai oleh seseorang yang melakukan tingkat usaha tertentu.

2) Hubungan kinerja hadiah

seberapa kuat seseorang berpikir bahwa tampil di tingkat tertentu akan mengarah pada kesuksesan yang diinginkan.

3) Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Seberapa baik insentif organisasi sejalan dengan tujuan atau preferensi individu dan seberapa menarik manfaat potensial bagi individu tersebut.

c. Faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014: 127-129) dalam Aisyah, Makdalina (2021), faktor-faktor berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika ada lebih banyak pencari kerja (Penawaran) daripada lowongan (Permintaan), akan ada kompensasi sederhana.

★ Sebaliknya, jika pelamar lebih sedikit daripada lowongan kerja, upah akan relatif tinggi.

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Derajat remunerasi akan semakin tinggi jika korporasi semakin mampu dan siap membayar. Namun, tingkat remunerasi relatif rendah jika kapasitas dan keinginan perusahaan untuk membayar lebih rendah.

3) Serikat Pekerja/Organisasi Karyawan

Jumlah kompensasi akan lebih besar jika serikat pekerja kuat dan dihormati. Sebaliknya, jika serikat pekerja lemah dan memiliki pengaruh kecil, jumlah kompensasi akan kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan

Seorang karyawan dapat dianggap produktif jika ia mampu menghasilkan produk atau jasa seperti yang diantisipasi dalam waktu yang singkat atau dapat diterima. Produktivitas kerja adalah kapasitas pekerja untuk memproduksi relatif terhadap input yang dikonsumsi. Produktivitas karyawan akan meningkatkan remunerasi jika tinggi dan produktif. Di sisi lain, tingkat produksi yang rendah di tempat kerja akan menghasilkan upah yang rendah.

5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keputusan

★ Presiden

Keputusan Presiden Indonesia, atau Keppres sebagaimana mereka umumnya disebut, adalah aturan hukum yang spesifik dan lengkap. Secara umum, peraturan presiden mengatur tingkat upah/remunerasi minimum dan mengontrol pemerintah melalui peraturan perundang-undangan. Tujuan dari peraturan pemerintah ini adalah untuk mencegah pengusaha memilih secara acak berapa banyak untuk membayar staf mereka.

Pemerintah memiliki kewajiban untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup

Biaya hidup adalah metrik berdasarkan jumlah uang yang dibutuhkan untuk membayar kebutuhan termasuk perumahan, perawatan kesehatan, dan makanan. Jika biaya hidup lokal tinggi, kompensasi dan gaji juga akan naik. Sebaliknya, biaya tempat tinggal yang rendah cenderung memiliki tingkat pendapatan dan gaji yang relatif rendah.

7) Posisi Karyawan

Status karyawan dalam suatu pekerjaan ditunjukkan oleh tanggapan mereka. Gaji yang lebih besar atau jenis remunerasi lainnya akan diberikan kepada karyawan yang memegang posisi lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan pangkat lebih rendah hanya akan dibayar dengan upah yang kecil. Ini masuk akal karena seseorang dengan banyak kekuasaan dan tanggung jawab harus dibayar lebih.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Kompensasi atau remunerasi akan lebih tinggi jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama karena keterampilan dan kemampuan yang lebih baik.

9) Kondisi Ekonomi Nasional

Tingkat pendapatan dan kompensasi akan jauh lebih tinggi jika keadaan ekonomi nasional membaik (booming), karena keadaan lapangan kerja penuh akan mendekat. Sebaliknya, tingkat upah akan lebih rendah jika ekonomi kurang berkembang (dalam penurunan) karena banyak reaksi (Kehilangan daya tanggap).

d. Indikator Kompensasi

Menurut Handoko dalam Maulana (2020), indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Gaji

Bagi pekerja tetap, gaji adalah sejumlah uang yang mereka terima secara langsung setiap bulan atau minggu sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, besaran kompensasi yang ditetapkan tidak terpengaruh oleh perubahan prestasi kerja. Besarnya nilai gaji yang diberikan dalam hal nilai gaji perusahaan bertambah atau berkurang.

2) Insentif

Insentif adalah sejumlah uang yang diterima pekerja penuh atau paruh waktu secara langsung setiap bulan atau minggu sebagai imbalan untuk setiap tugas yang diselesaikan sesuai dengan kemampuan kerja mereka. Atau kompensasi ekstra yang diberikan kepada individu-individu tertentu yang prestasinya melampaui dan melampaui norma.

3) Bonus

Bonus adalah pembayaran langsung yang dilakukan sebagai kompensasi atas kinerja yang sangat baik selama periode waktu tertentu; mereka tidak diberikan jika kinerjanya buruk.

4) Upah

Upah adalah pembayaran sekaligus yang dibayarkan langsung setiap minggu atau hari kepada pekerja tidak tetap atau dapat disebut sebagai paruh waktu sebagai imbalan atas kerja proyek dalam menanggapi keadaan tertentu.

3. Gaya kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan otokratis, disebut juga kepemimpinan diktraktor atau direktif adalah pengambilan tanpa keputusan tanpa berkonsultasi dengan bawahan dan mengharapkan mereka mematuhi (Samsudin, 2018).

Menurut ahli diatas, gaya kepemimpinan otokratis yaitu pemimpin adalah satu-satunya orang di dalam organisasi yang mempunyai control penuh untuk membuat keputusan yang startegis.

b. Teori Gaya Kepemimpinan

Hipotesis *Path-Goal*, dikemukakan oleh House dan Thoha, memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan (1983: 42). *Path-Goal Theory* meneliti bagaimana tindakan seorang pemimpin mempengaruhi seberapa baik pengikutnya termotivasi, puas, dan mampu melaksanakan tugas mereka. Oleh karena itu pemimpin sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan terdiri dari empat yaitu kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian. Pemimpin dapat menggunakan salah satu kategori di atas untuk mempengaruhi perspektif bawahan dengan membimbing mereka menuju kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efisien.

c. Faktor Gaya Kepemimpinan

★ Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Indah Dwi Rahayu (2017: 2) mengutip H. Joseph Reitz yang mengatakan bahwa sejumlah faktor dapat mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin melakukan kegiatan mereka, antara lain:

- 1) *Personality (Kepribadian)*, Pemilihan gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh pengalaman dan harapan terdahulu dari pemimpin, termasuk keyakinan, latar belakang, dan pengalaman.

- 2) Harapan dan tindakan atasan.
- 3) Ciri-ciri perilaku seorang pemimpin dan harapan bawahan mempengaruhi gaya itu.
- 4) Mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing bawahan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Harapan dan perilaku bawahan dipengaruhi oleh suasana dan kebijakan organisasi.
- 6) Perilaku dan harapan kolega.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Blanchard (1992), dikutip dalam Bulan (2018), mengusulkan empat indikator gaya kepemimpinan mendasar:

1) Gaya *Directing* (Mengarahkan)

Di sini, pemimpin memberikan arahan yang lebih rinci dan dengan cermat memantau pencapaian tugas. Gaya kepemimpinan ini cocok digunakan dengan bawahan yang kinerjanya buruk tetapi dedikasinya kuat.

2) Gaya *Coaching* (Melatih)

Di sini, pemimpin memberikan arahan dan bantuan yang cukup. Ini menyiratkan bahwa meskipun kepemimpinan yang kuat masih diperlukan untuk pengarahan dan pengawasan, itu dilengkapi dengan permintaan masukan dari bawahan, pembenaran untuk pilihan, dan dorongan pengembangan.

Menerapkan gaya kepemimpinan ini kepada bawahan dengan kinerja yang memadai dan dedikasi yang kuat adalah tepat.

3) Gaya *Supporting* (Mendukung)

Di sini, dorongan diberikan lebih sering daripada perintah. Pemimpin seperti ini mendukung upaya anggota tim mereka untuk menyelesaikan tugas mereka dengan menyediakan sumber daya yang lebih besar.

4) Gaya *Delegation* (Mendelegasikan)

Gaya manajemen ini digunakan dengan bawahan yang telah mendapatkan gelar "individu tepercaya." Beberapa instruksi dan sumber daya disediakan. Akibatnya, para pemimpin lebih rentan untuk mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada pengikut.

4. Budaya organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Karakteristik unik dari setiap organisasi tertentu dapat ditelusuri kembali ke budayanya, yang merupakan seperangkat norma, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh anggotanya dan yang berfungsi sebagai dasar identitas organisasi. Apa yang membedakan satu perusahaan dari yang lain adalah budayanya, yang terdiri dari norma, praktik, dan sikap bersama. Bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat keputusan, bagaimana penghargaan didistribusikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang

diperlakukan, dan bagaimana perusahaan merespons lingkungan eksternal adalah bagian dari budaya perusahaan, (Samsudin, 2018).

Para ahli mengklaim bahwa budaya organisasi terdiri nilai dan standar perilaku yang diketahui dan dipahami secara kolektif oleh anggota dan yang membedakan mereka dari organisasi lain.

b. Teori Budaya Organisasi

Manajemen Strategis dan Teori Organisasi Miller adalah teori yang berpendapat bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan (1984). Gagasan ini mengatakan bahwa budaya organisasi organisasi, yang mencakup standar kinerja, konsistensi, fleksibilitas, dan tujuan, akan berhasil jika secara efektif menggabungkan nilai dan keyakinannya dengan aturan dan praktik manajemennya. Jadi organisasi dapat menentukan aturan yang mempengaruhi penilaian kapasitas pekerjaan.

Keterlibatan tersebut berupa:

- 1) *Autonomy* (Pegawai memiliki kewenangan, inisiatif, dan kemampuan untuk mengarahkan pekerjaannya sendiri untuk mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi) (Pegawai mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi) memiliki kewenangan, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri.

- 2) Berorientasi kelompok (Organisasi mengandalkan kerja tim untuk mendorong pekerjaan menuju tujuan bersama, tetapi setiap karyawan bertanggung jawab kepada orang lain).
- 3) Meningkatkan kapabilitas (Organisasi menginvestasikan dana untuk mengembangkan keterampilan karyawannya agar lebih kompetitif dalam menghadapi tantangan bisnis).

c. Faktor Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2017) menyatakan bahwa ada 4 dimensi budaya organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu:

1) *Involvement*

Kembangkan keterampilan karyawan dan ciptakan hubungan emosional dengan anggota staf agar meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki.

2) *Consistency*

Tentukan prinsip-prinsip dan nilai-nilai perusahaan yang berfungsi sebagai dasar dari budaya yang kuat. 3 indeks dapat digunakan untuk mengukur konsistensi, yaitu:

a) *Core value*

Inilah prinsip dan nilai utama yang menjadi landasan dan acuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

b) Agreement

Adalah suatu perjanjian atau kontrak yang memuat aturan-aturan mengenai hubungan kerja sama di mana dua atau lebih pemilik bersama-sama mengoperasikan bisnis.

c) Koordinasi dan integrasi

Untuk mencapai tujuan sistem (tujuan organisasi) secara efektif dan efisien, suatu organisasi harus dapat beroperasi sebagai suatu kesatuan yang utuh atau sistem yang terintegrasi.

d) Coordination and integration

Praktikkan tuntutan dunia komersial, 3 indeks dapat digunakan untuk mengkuantifikasi karakteristik ini, antara lain:

a) Creating change

adalah kumpulan prosedur yang digunakan untuk menjamin bahwa perubahan strategis yang substansial diimplementasikan di perusahaan dengan cara yang terkendali dan metadis, untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, meningkatkan keterlibatan, dan memenuhi tujuan organisasi.

b) Customer focus

rencana yang dibuat oleh bisnis untuk melayani konsumen dengan lebih baik.

c) *Organizational learning*

Ini adalah proses menciptakan, memelihara, dan mentransfer pengetahuan dalam sebuah organisasi.

3) Misi (Misi)

Mendefinisikan kebutuhan organisasi untuk arah jangka panjang. Karakteristik ini dapat dinilai dengan menggunakan indeks berikut:

a) *Strategic direction and intent*

Menentukan tujuan, arah, strategi dan langkah-langkah yang akan diambil oleh perusahaan.

b) *Goals and objectives*

Menetapkan tujuan dan melibatkan manajemen perusahaan.

c) *Vision.*

Aspirasi, aspirasi, atau nilai-nilai esensial dari sebuah perusahaan.

d. Indikator Budaya Organisasi

Pola dasar perilaku yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dapat disebut budayanya. Menurut Putra & Johannes (2017), berikut ini adalah lima karakter organisasi:

1) Orientasi tim

Pemimpin organisasi memprioritaskan tugas berdasarkan tim, bukan individu.

2) Agresif dan kompetitif

Kemampuan organisasi untuk berkinerja jauh lebih baik daripada pesaing di industri yang sama, berkat seberapa baik organisasi mengelola kualitas dan sumber daya.

3) Orientasi hasil

Kemampuan untuk menjaga komitmen pribadi yang kuat untuk menyelesaikan tugas, keandalan, dan tanggung jawab, serta kemampuan untuk menganalisis risiko dan peluang.

4) Detail

Jumlah akurasi, analisis, dan perhatian terhadap detail yang diharapkan dilakukan oleh anggota bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Namun, satu hal yang benar tentang budaya organisasi adalah bahwa ia lebih memperhatikan detail daripada budaya lain.

5) Orientasi manusia

Organisasi menempatkan fokus terbesarnya pada anggota atau karyawan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil studi sebelumnya tentang bagaimana Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan disajikan di sini:

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
1	Aromega dkk, (2019). Jurnal Emba, ISSN 2303-1174 Vol. 7 No. 1 Januari 2019.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi. • Displin Kerja. Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi dan displin kerja secara simultan (Bersama – sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • Kompensasi secara persial (individual) berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. • Displin kerja secara persial (individual) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Akhmudi, dkk (2018). Seminar Nasional IENACO. ISSN 2337-4349	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi. • Kompetensi. • Kompensasi. Y. Variabel <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. • Kepuasan Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. • Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. • Motivasi dan kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. • Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
			<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja tidak dapat digunakan sebagai variable <i>intervening</i> terhadap kinerja.
3	Damuari, dkk (2017). Jurnal Ilmu Manajemen Vol 06, November 02, Juni 2019.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan. • Karakteristik Individu. • Kompensasi. Y. Variabel <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, karakteristik individu, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. • Secara persial gaya kepemimpinan, karakteristik individu, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. • Karakteristik individu adalah variable yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja.
4	Dira dkk (2020). Busniess Management and Entrepreneurship journal Volume 2. Nomor 2. Juni 2020.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi. • <i>Teamwork</i>. Y. Variabel <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai koefisien korelasi berganda adalah sebesar 0,545 berada pada interval korelasi 0,400 – 0,599 maka koefisien korelasi berganda antara variabel budaya organisasi dan teamwork dengan kinerja pegawai

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
			<p>memiliki tingkat hubungan cukup kuat dan memberikan persentase pengaruh 29,70%. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $11,83 > 3,16$. Artinya hipotesis yang diajukan dapat diterima atau teruji kebenarannya.</p>
5	<p>Ebeneser & Safuan (2021). Jurnal Manajemen Volume 12, Issue 3, ISSN: 351-364, 01 Oktober 2021.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi. • Kepuasan Kerja. <p>Y. Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. • Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. • Kompensasi dan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6	<p>Fitriani dkk (2018). Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi. ISSN: 2541-5255 Vol. 2 No. 1 2018.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi. <p>Variabel Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi dengan variable kinerja karyawan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif. • Secara keseluruhan budaya organisasi dan kinerja adanya

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
			pengaruh yang signifikan.
7	Gunawarman, (2020). Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis, ISSN:2527-4635 Volume 4, Nomor 6, Febuari 2020.	Variabel X • Motivasi. • Kompensasi. Y. Variabel • Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Gunawan dkk, (2020). Jurnal Ikra-Ith Ekonomika, Vol 3 No 1 Bulan Maret 2020.	Variabel X • Motivasi. • Kompensasi. Y. Variabel • Kinerja Pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. • Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. • Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan.
9	Girsang, (2019). AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship. (e-ISSN: 2477- 0574; p-ISSN: 2477-3824) Vol. 04, Issue. 02, May 2019.	Variabel X • Budaya Organisasi. • Komitmen. Y. Variabel • Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • Budaya organisasi dan komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Heriyanto, (2020). Jurnal Manajemen-Vol, 12 eISSN:2528-1518. (1) 2020, 90-98.	Variabel X • Kompensasi. • Motivasi. Variabel Y • Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif secara persial terhadap kinerja karyawan. • Kompensasi dan motivasi secara bersama – sama

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
			berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11	<p>Hulasoh, (2021).</p> <p>Jurnal Prekuensi, Volume 1, Nomor 4, ISSN: 2776-1568 Oktober 2021.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan. • Kompensasi. <p>Y. Variable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. • Kompensasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	<p>Hema & Patar (2021).</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), 2(2) 2021. ISSN: 167-175.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan. • Disiplin Kerja. <p>Y. Variable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Irmayanthi & Surya, (2020).	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
	E-Jurnal Mnajaeme, ISSN: 2302-8912, Vol. 9, No. 4, 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality Of Work Life.</i> • Kepemimpinan Transformasional. <p>Y. Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • terhadap kinerja karyawan. • <i>Quality Of Work Life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Immanuel, dkk (2017). Journal Of Management Volume 6, ISSN: 2337-3792, Nomor 4, Tahun 2017.	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi • Motivasi <p>Variabel Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. • Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
15	Milawati, (2018). Jurnal Ekonomi. Volume 26, ISSN: 2715-6877 November 2018.	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi. • Kesehatan. • Keselamatan. <p>Y. Variable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. • Kepuasan Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. • Kesehatan dan keselamatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. • Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. • Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. • Kesehatan dan keselamatan kerja berpengaruh terhadap kinerja

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
			melalui kepuasan kerja.
16	<p>Melati dkk (2022).</p> <p>Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e-ISSN: 2745-7257 Vol. 3, No. 1, Maret 2022.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi. • Motivasi. • Kedisiplinan. <p>Variabel Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara langsung, ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap disiplin pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. • Secara langsung, ada pengaruh motivasi terhadap disiplin pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. • Secara langsung, ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. • Secara langsung, ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. • Secara langsung, ada pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. • Secara langsung, ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Kota Palembang.

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
17	<p>Nailin, (2020).</p> <p>Jurnal Manajemen Bisnis ISSN: 1829-8486 ISSN: 2528-1216. Volume 17, No. 2, April 2020.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi • Kepuasan <p>Y. Variable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia melalui kepuasan kerja.
18	<p>Nugroho (2018)</p> <p>Jurnal Pengembangan Wiraswasta Vol. 20 No. 02-Agustus 2018. p-ISSN: 1411-710x, e-ISSN: 2620-388x</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Motivasi • Loyalitas <p>Variabel Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. • Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan arah positif. • Loyalitas kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan arah positif.

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
19	Purba (2022) International Journal of Social Science and Business: Vol.6, No.2, 2022, pp. 275-281. P-ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership style</i> • <i>Communication</i> • <i>Work discipline</i> Variable Y <ul style="list-style-type: none"> • <i>Emplonye performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pertunjukan. • Displin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. • Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan displin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan berengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
20	Rompas dkk, (2018). Jurnal Emba, ISSN: 2303-1174 Vol.6, No. 4 September 2018.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan. • Pengawasan. • Displin. Y. Variabel <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan, pengawasan dan displin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. • Gaya kepemimpinan secara persial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. • Pengawasan secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. • Displin kerja secara persial berpengaruh positif.

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
21	<p>Suharno dkk, (2017).</p> <p>International Journal of Law and Managemen Vol. 59 Issue: 6, ISSN. 1337-1358.</p>	<p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Environment</i> • <i>Leadership Style</i> • <i>Organizational Culture</i> • <i>Job Satisfaction.</i> <p>Variable Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan berpengaruh paling positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel dan Restor Parador. • Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Hotel dan Restor Parador. • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Parador Hotel dan Restor. • Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel dan Restor Parador. • Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak terlalu signifikan: kepuasan kerja juga tidak berperan sebagai variabel perantara antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja.

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
			karyawan di Hotel dan Restor Parador.
22	Sarfilianty (2021). Jurnal Akuntansi Vol. 31 No. 2. ISSN: 2302-8556, Vol. 31 No. 2.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> Budaya Organisasi. Komitmen Organisasi. Y. Variable <ul style="list-style-type: none"> Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
23	Trifena & Rahmat (2020). Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen, 8 (1) (2020) 15-22.	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> Motivasi. Kompensasi. Variable Y <ul style="list-style-type: none"> Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
24	Yusuf, (2020). Jurnal Ekonomi dan Bisnis, p-ISSN: 2502-4434, Vol 1 No 2 (2020).	Variable X <ul style="list-style-type: none"> Budaya Organisasi. Pelatihan. Variable Y <ul style="list-style-type: none"> Kinerja Pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dan pelatihan bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap pegawai.
25	Zulkarnaen dkk (2018). E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 1, 2018: 332-359	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan Kompensasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara Bersama – sama berpengaruh

No	Peneliti dan Sumber	Variable Yang Digunakan	Hasil
	ISSN: 2302-8912.	Variable Y <ul style="list-style-type: none"> Kinerja Karyawan. 	positif terhadap kinerja karyawan restoran warung Taulan Bandung.

C. Kerangka Pemikiran

a. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dampak kompensasi terhadap kinerja dikatakan dapat menginspirasi pekerja dalam kaitannya dengan output atau kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Desseler dalam (Noora, 2020). Kenaikan gaji telah terbukti memotivasi pekerja untuk bekerja lebih keras. Semakin tinggi gaji, semakin pasti dapat dikatakan bahwa orang tersebut telah memenuhi tujuan kerjanya (Pratiwi dan Gorda, 2019).

Heriyanto (2020), Akhmudi dkk. (2018), dan Tripena & Rahmat (2020), antara lain, melaporkan bahwa insentif finansial meningkatkan produktivitas pekerja. Oleh karena itu, penting untuk memberikan remunerasi yang sesuai dengan tuntutan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Karena pendekatan seorang pemimpin untuk mengelola bawahannya merupakan faktor kunci dalam menentukan apakah bawahan tersebut berhasil atau tidak, gaya seorang pemimpin mungkin memiliki dampak yang signifikan pada tingkat produktivitas. Gaya kepemimpinan, sebagaimana didefinisikan oleh Rivai dalam (Erri, et al, 2021), adalah pola perilaku favorit dan paling sering digunakan

pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk membantu kelompok mencapai tujuannya, atau merupakan kumpulan atribut yang dimiliki pemimpin. digunakan untuk menyelesaikan sesuatu.

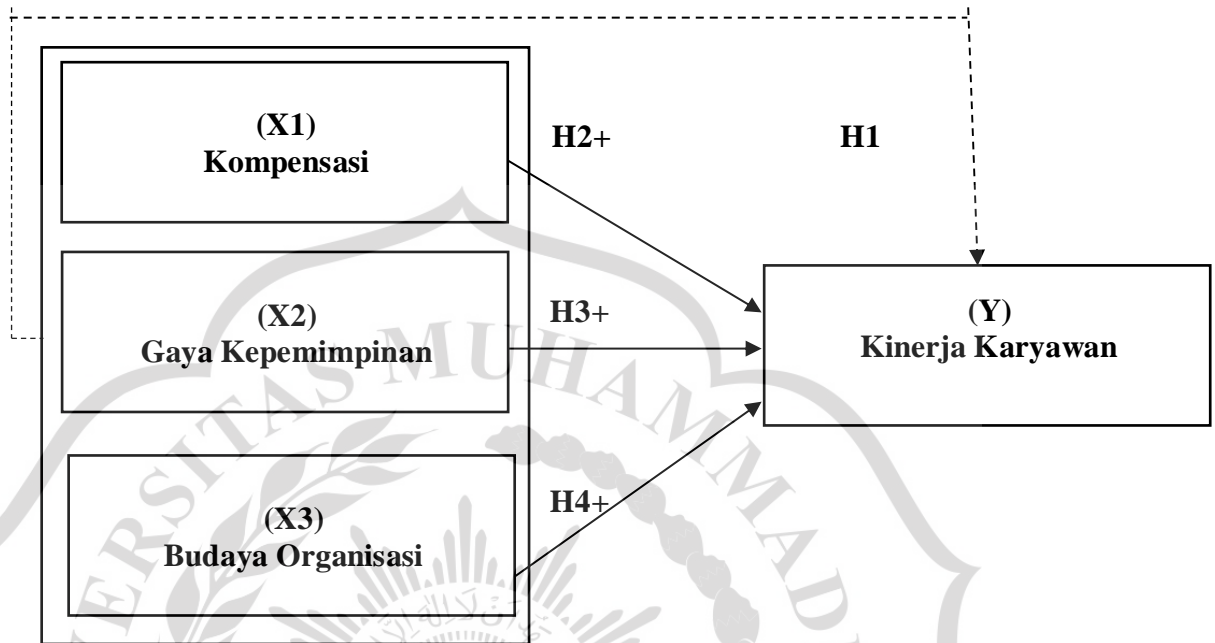
Temuan penelitian menguatkan klaim yang dibuat oleh Hulaso (2021), Damuari (2017), dan Hema & Patar (2021) bahwa pendekatan pemimpin terhadap manajemen mempengaruhi produktivitas pekerja. Kedekatan antara manajemen dan staf ini berdampak langsung pada produktivitas.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi karena mempengaruhi perilaku orang di tempat kerja dan memiliki potensi untuk mengarahkan anggota menuju pencapaian tujuan organisasi. Keyakinan, konvensi, peraturan, dan perilaku anggota organisasi disebut sebagai budaya organisasinya, menurut Schein (dalam Tawel, 2017), dan dilihat sebagai instrumen yang dapat membantu tujuan organisasi secara keseluruhan berhasil dicapai.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian terdahulu yaitu Dira (2020), Nailin (2020) dan Melati (2022), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dan ideal adalah memiliki aturan dimana aturan tersebut harus dipatuhi oleh seluruh anggota, bertujuan untuk dikendalikan dan diorganisir.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan:

- = Parsial
- - - - - → = Simultan

H1 : Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.