

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2019: 9) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Handoko (2017: 8) mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sementara itu, pengertian manajemen menurut Widodo (2015) adalah suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengarahan, pengendalian dengan mendayagunakan segala sumberdaya baik manusia maupun non manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Fungsi Manajemen

Menurut Novitasari (2017) terdapat empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*actualing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Berikut ini arti dari masing-masing fungsi manajemen POAC (*planning, organizing, actualing and controlling*) sebagai berikut:

1) Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan pengumpulan kegiatan yang diperlukan yaitu menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

3) Fungsi Pengarahan (*Actualing*)

Pengarahan yaitu usaha menggerakkan anggota organisasi sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara maksimal.

4) Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian yaitu proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

c. Unsur-unsur Manajemen

Menurut Hasibuan (2019) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *men, money, method, materials, machines* dan *market*. Berikut penjelasannya:

1) *Men*

Manusia merupakan sarana penting dan utama dalam setiap manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berbagai kegiatan seperti yang terdapat dalam fungsi manajemen memerlukan adanya sumber daya manusia untuk menjalankannya.

2) *Money*

Uang selalu dibutuhkan dalam perusahaan, mulai dari pendirian perusahaan, proses produksi, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kelancaran atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

3) *Method*

Metode sangat penting agar kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode cara dalam menjalankan pekerjaan sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

4) *Materials*

Bahan-bahan/perengkapan dianggap sebagai alat atau sarana manajemen, karena dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan bahan-bahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

5) *Machines*

Mesin memegang peranan penting dalam proses produksi setelah terjadinya revolusi industri. Perkembangan teknologi yang semakin pesat, menyebabkan penggunaan mesin semakin menonjol. Hal ini karena banyaknya mesinmesin baru yang ditemukan oleh para ahli sehingga memungkinkan peningkatan dalam produksi.

6) *Market*

Pasar merupakan tempat kita memasarkan produk yang telah diproduksi. Pasar sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Pasar tersebut berupa masyarakat (pelanggan) itu sendiri. Tanpa adanya pasar suatu perusahaan akan mengalami kebangkrutan.

Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan manajemen pasar (pemasaran) yang baik, agar distribusi produk dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

d. Jenis-jenis Manajemen

Jenis- jenis manajemen menurut Siagian (Saprudin, 2018) meliputi:

1) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

2) Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

3) Manajemen Operasi/ Produksi

Manajemen Operasi/ Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai

pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

4) Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2017: 2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Bintoro dan Daryanto (2017: 15) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sedangkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Batjo & Mahadin (2018) sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintergrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan dan kebutuhan masyarakat. Definisi tersebut mencakup pemilihan karyawan yang memiliki kriteria yang tepat dalam penempatan posisi di perusahaan, sesuai kriteria perusahaan sehingga karyawan dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan suatu perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia secara garis besar yaitu mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

b. Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Elabdiansyah (2019: 3) Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengatur hubungan antar karyawan atau pekerja dengan organisasi atau perusahaan tempat bekerja agar

dapat terbangun sinergi yang baik, kokoh dan mendatangkan manfaat bagi kedua belah pihak, dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang diberlakukan fungsi manajemen operasional sumber daya manusia (SDM). Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Yaitu sebagai berikut (Hasibuan dalam Lukmiati, dkk., 2020):

1) Fungsi Manajerial MSDM

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karena Perencanaan merupakan fondasi awal dalam suatu organisasi/ perusahaan. Tugas dari perencanaan diantaranya, membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian target, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya, dan membuat Standar Operasional Pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan kegiatan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kecil, dengan cara membagi tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah. Pembagian tugas

tergambar dalam struktur organisasi dengan uraian tugas masing-masing.

c) Penggerak (*actuating*)

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif maka diperlukan adanya penggerak (*actuating*) dari pimpinan atau manajer.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik, maka fungsi pengawasan (*Controlling*) sangat menentukan, karena sifat manusia yang cenderung mengabaikan, maka fungsi pengawasan harus dilakukan dengan ketat. Karena pengawasan adalah untuk mengatur kegiatan, agar organisasi atau perusahaan itu dapat berjalan dengan sesuai rencana.

2) Fungsi Operasional MSDM

a) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Larasati (2019: 10) Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerjaan dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen manajemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini atau manajer manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. Ada 4 tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai berikut (Larasati, 2019: 11):

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi/ perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2) Tujuan Organisasi

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4) Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dan tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

3. *Work life Balance*

a. Pengertian *Work life Balance*

Schermerhorn dalam Lukmiati, dkk (2020) mengungkapkan bahwa *Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Sejalan denganya teori di atas *Work Life Balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya (Anggara & Alex, 2020).

McDonald dan Bradley (Ningsih & Tristiana, 2021) menyatakan bahwa *Work Life Balance* adalah sejauhmana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan menjalankan peran ganda dalam individu berkenaan dengan keseimbangan dengan mempertahankan segala aspek dalam kehidupannya (Handayani, 2015). Berdasarkan definisi di atas maka penulis menyimpulkan *Work Life Balance* adalah peran seorang individu dalam menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan luar kerja

(kehidupan pribadi) agar tetap bisa memenuhi tuntutan pekerjaannya serta tetap bisa memprioritaskan waktu untuk kehidupan individu.

Berdasarkan pengertian diatas *work life balance* adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya. Selain itu keseimbangan kehidupan kerja merupakan pemenuhan atas tuntutan pekerjaan dengan tidak mengganggu kehidupan lain diluar pekerjaannya atau waktu yang tidak tercampur untuk urusan pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Faktor-faktor yang mempengaruhi seorang individu meraih *Work Life Balance* menurut Paulose dan Sudarsan (2014: 5) sebagai berikut:

1) Gender

Peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas dilingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika mereka terjun dalam dunia kerja.

2) Perencanaan kerja

Perencanaan jam kerja yang fleksibel dan kebijakan – kebijakan kerja juga membantu pegawai untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan.

3) Dukungan Organisasi

Seperti mendapat dukungan dari atasan atau rekan kerja memberikan pengaruh untuk seorang pegawai bisa menyeimbangkan kehidupannya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan kerja pegawai.

4) Dukungan Keluarga

Hal ini begitu penting karena awal mula kehidupan seorang pegawai adalah berasal dari kehidupan keluarga terlebih dahulu. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak energi positif untuk bekerja dengan baik hingga mencapai *Work-life Balance*.

5) Job Stress

Ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

c. Indikator *Work life Balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *Work Life Balance* menurut McDonald dan Bradley (Pangemanan et al.,(2017) terdiri dari:

1) *Time balance* (keseimbangan waktu),

Time balance merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

2) *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan),

Involvement balance merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

3) *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan).

Satisfaction balance merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2019: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sejalan dengan definisi di atas, Handoko (Saprudin (2018) mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Menurut Hamali (2018) kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam menejemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja sering kali mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan,

kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi. Menurut Kadarisman (Alimuddin, dkk., 2020), kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh sebuah instansi atau badan kepada karyawan atau pegawainya sebagai imbalan jasa atas output pekerjaan yang telah mereka persembahkan bagi instansi.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dibagi menjadi 2 (Marwansyah 2014: 276) yaitu:

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji atau upah), prestasi, insentif, komisi, bonus dan pembayaran tertangguh (tabungan hari tua).

Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak dan pensiunan, kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit dan cuti hamil. Sedangkan kompensasi berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah dan kendaraan.

2) Kompensasi non finansial

Kompensasi nonfinansial biasanya dikarenakan karier, yang meliputi peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru prestasi istimewa. Sedangkan kompensasi dikarenakan lingkungan kerja meliputi mendapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas menyenangkan dan kondusif.

c. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2019) antara lain:

1) Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi menjalin kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang telah disepakati.

2) Kepuasan kerja

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

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah

4) Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Motivasi sering pula diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja sangat penting, karena akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya produktivitas perusahaan.

5) Stabilitas karyawan

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

6) Disiplin

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

7) Pengaruh Serikat Buruh

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

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

d. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut Hasibuan (2017: 120) antara lain:

1) Gaji/Upah

Gaji/Upah adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

3) Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Soedjono (Ningsih & Tristiana, 2021) menyatakan bahwa definisi Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (Alimuddin, dkk., 2020) Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya organisasi memberikan ciri khusus bagi organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

Menurut Ivancevich, et al. (Joushan, 2015: 02) budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma yang meresap yang ada di organisasi. Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai

aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2019: 193). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (Saprudin, 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem berbagi nilai yang dilakukan oleh para anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai inti yang dijalankan oleh seluruh anggota yang menjadi suatu identitas atau ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut. Budaya organisasi ini harus dipahami dengan baik oleh setiap anggota organisasi sehingga budaya tersebut dapat sejalan dengan tujuan organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Hari (2015: 7) ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi adalah:

1) Inovasi dan keberanian pengambilan risiko.

Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2) Memperhatikan pada hal-hal rinci

Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.

3) Orientasi pada hasil

Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4) Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5) Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

6) Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7) Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan *status quo* yang kontras dengan pertumbuhan.

c. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Menurut Quinn dan McGrath (Ningsih & Tristiana, 2021) jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

1) Budaya Rasional

Budaya Rasional ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan

sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

2) Budaya Ideologis

Budaya Ideologis ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

3) Budaya Konsensus

Budaya Konsensus ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

4) Budaya Hierearkis

Budaya Hierearkis ini, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan kordinasi).

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (Sudarmanto, 2014: 171) indikator budaya organisasi dapat diukur:

1) Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu.

Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2) Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi.

3) Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi.

4) Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai.

6. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan

tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Rivai & Basri dalam Masram dan Mu'ah (2017:138) menyatakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Selanjutnya menurut Mangkunegara dalam Masram dan Mu'ah (2017:139) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bernadine dalam Bryan (2014:07) mengartikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Menurut pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh karyawan pada suatu perusahaan sesuai dengan tuntutan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan oleh pemimpin pada setiap bagian yang ada pada perusahaan tersebut.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut As'ad (Anggara & Alex, 2020), meliputi:

1) Faktor finansial,

Faktor finansial yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hal ini meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan serta promosi.

2) Faktor fisik

Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/ suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3) Faktor sosial

Faktor sosial yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

4) Faktor psikologi

Faktor psikologi yaitu faktor yang berhubungan dengan psikologi karyawan. Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadine (Bryan, 2014: 07) indikator kinerja karyawan dapat diukur:

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau

meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan telaah pustaka yang berasal dari penelitian-penelitian yang sudah dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan penelitian ini yaitu:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

| Peneliti/ Tahun | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----------------------------|--|--|--|
| Udin Saprudin (2018) | ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KERTA RAHARJA KABUPATEN TANGERANG | Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: uji kualitas data validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik normalitas, multikolinieritas, heterokendatisitas dan autokorelasi, analisis regresi yaitu regresi sederhana dan berganda, parsial t, simultan F dan koefisien determinasi. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin | Hasil penelitian sebagai berikut : hasil uji parsial t pertama menjawab H0 ditolak dan H1 diterima yaitu terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja. Hasil uji parsial t kedua menjawab H0 ditolak dan H2 diterima yaitu terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Hasil uji parsial ketiga menjawab Ho ditolak. H3 diterima yaitu terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja dan Hasil uji simultan F menjawab Ho ditolak dan H4 diterima yaitu terdapat pengaruh |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | dengan tingkat eror 0.05, responden dalam penelitian ini 193 (seratus sembilan puluh tiga) pegawai | secara bersama-sama Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. |
| Rivaldi Wira Anggara, Alex Winarno (2020) | PENGARUH WORKLIFE BALANCE DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN | Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dan regresi. Unit analisis merupakan karyawan Divisi Sumber Daya Manusia PT Bio Farma (Persero) dengan metode penarikan sampel menggunakan teknik nonprobability sampling dengan sampling total yaitu menjadikan seluruh populasi sebagai sampel sebanyak 30 orang karyawan. | Hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tingkat kinerja dan budaya perusahaan berada dalam kategori kuat, sedangkan variabel worklife balance berada pada kategori sangat baik. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa worklife balance dan budaya perusahaan secara parsial berpengaruh positif masing-masing sebesar 18,87% dan 51,63%. Secara simultan kedua variabel yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 70,5% |
| Ranti Lukmiati, Acep Samsudin, Dicky | PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN | Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan | Hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja |

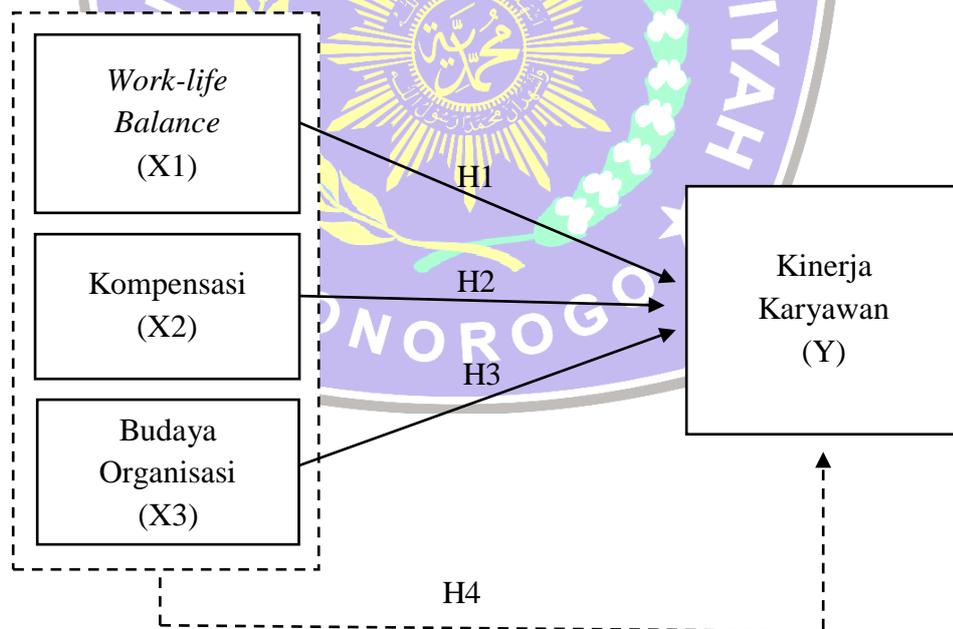
| | | | |
|--|---|---|--|
| Jhoansyah (2020) | PADA KARYAWAN STAFF PRODUKSI PT. MUARA TUNGGAL CIBADAK - SUKABUMI | analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisa data, dengan jumlah responden sejumlah 46 orang yaitu dengan menggunakan survey melalui kuesioner | karyawan. Total pengaruhnya sebesar 61,6%, sisanya sebesar 38,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini . |
| Usman Alimuddin, Mashur Rasak, Syamsul Alam (2020) | PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN | Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey. Populasi adalah semua pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 33 orang. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan, dan variabel kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. |
| Sofiya Ningsih, Tristiana Rijanti (2021) | PENGARUH KEPRIBADIAN, WORK-LIFE BALANCE, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA | Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada PT BPR BKK Demak sebanyak 120 karyawan dan dalam pengumpulan data menggunakan | Berdasarkan hasil analisis menentukan bahwa: (1) Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (2) Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | kuesioner/angket dengan skala likert. Alat analisis yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji analisis linier berganda. | kerja (3) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja |
|--|--|---|--|

Sumber: Beberapa jurnal penelitian terdahulu (2021)

C. Kerangka Pemikiran

Peneliti ingin menjelaskan pengaruh *Work-life Balance*, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Arthaya Aditama Utama. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

Keterangan:

—————> = Berpengaruh secara partial (Uji t)

-----► = Berpengaruh secara serempak (Uji F)

Kerangka pemikiran ini menunjukkan bahwa ketika suatu perusahaan menerapkan dengan baik *Work-life Balance* (X1), Kompensasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) dalam pengelolaannya maka akan berdampak baik pada kinerja Karyawan (Y) dalam perusahaan tersebut.

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016) hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu dugaan sementara pada suatu penelitian. Berdasarkan pengertian di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Delecta (2011) *Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. *Work life balance* mempunyai hubungan timbal balik dengan kinerja, jika seorang karyawan tidak bisa menyeimbangkan antara urusan kerja dan urusan di kehidupannya maka akan berdampak pada tingkat kerjanya. Karyawan mengalami dua tekanan yang berbeda antara di keluarga dan pekerjaan. Ketika seorang karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara kehidupan kesehariannya dan pekerjaannya akan menimbulkan dampak pada kerjanya.

Penelitian terdahulu yaitu penelitian Angara dan Alex (2020) yang menyatakan bahwa *Work life Balance* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

Ho₁ : *Work life Balance* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Ha₁ : *Work life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah imbalan atau *reward* yang di terima seorang karyawan atas jasanya bekerja di perusahaan, menurut teori Mathis dan Jackson (2011: 139) salah satu meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui pemberian kompensasi dengan adanya kompensasi perusahaan akan terus untung jika karyawannya bahagia atas gajinya karena selalu termotivasi. Kompensasi juga menimbulkan rasa tanggung jawab atas pekerjaannya selain rasa termotivasi karena semakin tinggi kompensasi yang di berikan oleh perusahaan maka kinerja karyawan semakin baik.

Penelitian terdahulu yaitu penelitian Saprudin (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

Ho₂ : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Ha₂ : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain dan menjadi dasar karyawan untuk berperilaku dan sikap karyawan ketika bekerja (Robins, 2017: 33). Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Budaya yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan dan mengerjakan tugas-tugasnya lebih baik.

Penelitian terdahulu yaitu penelitian Alimuddin, Mashur dan Samsul (2020) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis ke tiga dalam penelitian ini adalah:

Ho₃ : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh

Ha₃ : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh

4. Pengaruh *Work life Balance*, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance mempunyai hubungan timbal balik dengan kinerja, jika seorang karyawan tidak bisa menyeimbangkan antara urusan kerja dan urusan di kehidupannya maka akan berdampak pada tingkat kerjanya. Kompensasi juga menimbulkan rasa tanggung jawab atas pekerjaannya selain rasa termotivasi karena semakin tinggi kompensasi yang di berikan oleh perusahaan maka kinerja karyawan semakin baik. Selanjutnya budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku.

Penelitian terdahulu yaitu penelitian Angara dan Alex (2020) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Saprudin (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan penelitian Alimuddin, Mashur dan Samsul (2020) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis ke empat dalam penelitian ini adalah:

H₀₄ : *Work life Balance*, Kompensasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

**Ha4 : *Work life Balance*, Kompensasi dan Budaya Organisasi
berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

