

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama bagi perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai dalam suatu organisasi. M.T.E. Hariandja berpendapat bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam perusahaan. Sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara profesional. Menurut Benjamin (2017:2), Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan tujuan perusahaan dapat tercapai apabila ada peran aktif dari sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan selain faktor modal dan merupakan penentu arah perkembangan suatu perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Menurut Tamara (2016) mengatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu. Menurut Afandi (2018:83), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Menurut, Sutrisno (2016:213), menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Menurut Romli (2016:92), berhasil atau tidaknya suatu

organisasi dalam mencapai tujuannya, itu semua bergantung pemimpin, oleh karena itu diperlukan suatu pendekatan ke karyawan agar pemimpin dapat memberikan pengaruhnya kepada karyawan. Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Bawahan bekerja selalu bergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik (Romli 2016:93).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Handoko (2016), menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suryadharma, dkk. (2016) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan dalam suatu perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan kinerja karyawan, dimana apabila kepemimpinan pada suatu perusahaan disenangi oleh para bawahan maka kinerja yang optimal dapat dicapai.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kompensasi. Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung,

finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Pemberian kompensasi yang tepat bagi karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sangat sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Nurcahyani dan Adnyani (2016), menyatakan kompensasi yang adil dan layak terhadap karyawan juga akan meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut. Dengan adanya tunjangan-tunjangan dan asuransi memadai karyawan akan merasa betah dan nyaman terhadap pekerjaannya (Kasmir, 2016:233).

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kompensasi. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pendapat Hasibuan tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kompensasi bagi pegawai. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryadharma, dkk. (2016), hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang

dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2015), menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aromega, dkk. (2019) yang menyatakan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Komitmen Organisasi. Menurut Robbins (2015) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak tujuan-tujuan organisasi dan berkeinginan untuk bisa mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Hutagalung dan Ritonga (2018) komitmen yang tinggi pada organisasi tersebut juga membuat karyawan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja dan membutuhkan minat untuk mengabdikan sebagai karyawan dengan sebaik-baiknya.

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf dan Syarif, 2018). Terdapat penelitian yang menemukan bahwa semakin banyak karyawan berkomitmen terhadap organisasi, karyawan akan berusaha lebih baik dalam menyelesaikan tugas (Cahyani, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Anggapradja dan Wijaya (2017) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan meningkat pula. Meutia dan Husada

(2019) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi yang baik akan berdampak pada kinerja yang baik pula. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Satya (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai, artinya jika variable komitmen organisasi negative maka variable lainnya yang memiliki pengaruh lebih besar.

Dalam perkembangannya, LPD Desa Adat Jimbaran adalah suatu Lembaga Keuangan milik Desa Pakraman yang usahanya bergerak dalam bidang perkreditan, memungut tabungan dan menyalurkan lewat kredit yang efektif dan terarah untuk membantu masyarakat golongan menengah kebawah. Sebagai perusahaan jasa, pelayanan harus diutamakan agar klien mendapat kepuasan. Untuk itu, karyawan yang memberikan pelayanan perlu diawasi dan dipimpin oleh pemimpin yang betul-betul berkompeten dan sangat ahli di bidangnya. Hal ini bertujuan agar karyawan memiliki kualitas dalam melayani klien sehingga klien merasa puas akan pelayanan yang diberikan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya adalah kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi.

LPD Desa Adat Jimbaran mengalami permasalahan terhadap kinerja karyawan dimana kinerja karyawan dirasa mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat pada data pendapatan LPD selama 2 tahun yang diuraikan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Rencana Kerja LPD Desa Adat Jimbaran

Keterangan	Tahun 2018			Tahun 2019		
	Rencana (Rp.1000)	Realisasi (Rp.1.000)	%	Rencana (Rp.1000)	Realisasi (Rp.1.000)	%
Penghimpunan Dana	60.167.400	56.076.100	93,2	69.192.500	61.737.504	89,2
Penyaluran Dana	63.341.200	59.984.107	94,7	72.842.300	67.333.430	92,4
Asset	75.087.600	73.435.718	97,8	86.350.700	81.306.791	94,2
Rata-rata			97,8	Rata-rata		91,9

Sumber: LPD Desa Adat Jimbaran (2019)

Tabel 1.1 di atas menjelaskan selama 2 tahun terakhir memang terjadi peningkatan pada realisasi penghimpunan dana pihak ketiga, penyaluran dana, dan aset, namun peningkatan ini sangat jauh dari rencana kerja yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Penghimpunan dana pihak ketiga berupa tabungan dan deposito hanya bisa terealisasi sebesar 93,2 % di tahun 2018 dan mengalami penurunan realisasi di tahun 2019 menjadi 89,2%. Sedangkan penyaluran dana berupa pemberian fasilitas kredit hanya bisa terealisasi sebesar 94,7% di tahun 2018 dan mengalami penurunan di tahun 2019 menjadi 92,4%. Begitu pula aset yang hanya bisa direalisasi sebesar 97,8% di tahun 2018 dan mengalami penurunan di tahun 2019 menjadi 94,2%. Tidak tercapainya rencana kerja tersebut mengindikasikan masih rendahnya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan LPD Desa Adat Jimbaran diketahui bahwa permasalahan mengenai kinerja karyawan yang terjadi seperti kurang telitinya karyawan dalam bekerja sehingga cukup banyak terjadi kesalahan dalam bekerja. Disamping kurangnya ketelitian, sering pula dijumpai karyawan yang berbincang-bincang saat bekerja

sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan LPD Desa Adat Jimbaran masih dirasa kurang oleh karyawan. Melalui observasi di LPD Desa Adat Jimbaran ditemui beberapa keluhan karyawan yang menyangkut kepemimpinan seperti karyawan merasakan pimpinan kurang bisa mengayomi para bawahan seperti di saat karyawan mengalami masalah kerja, pimpinan cuma memarahi dan tidak memberikan solusi dan bimbingan. Keluhan lain yaitu karyawan merasa tidak adanya tanggapan positif dari pimpinan terhadap karyawan yang memberikan masukan, dan keluhan yang terakhir yaitu karyawan merasakan kurangnya respon atau tanggapan dari atasan terhadap keluhan-keluhan yang dialami oleh karyawannya.

Berdasarkan hasil prasurvei tentang kepemimpinan pada LPD Desa Adat Jimbaran, terdapat beberapa fenomena yang di antaranya pemimpin enggan menerima ide dan kurang memotivasi para karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andayani dan Cahyani (2021), hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Putra. Selain kepemimpinan, kompensasi juga berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari LPD Adat Jimbaran terdapat kekurangan dan kelebihan yang dirasa kurang sesuai terkait dengan Kompensasi yang diberikan, seperti karyawan hanya mendapatkan gaji pokok, tunjangan hari raya, dan tunjangan lain yang

jumlahnya relatif kecil dibanding LPD lain sehingga menyebabkan produktivitas kerja karyawan menjadi rendah dan tidak adanya tunjangan prestasi bagi karyawan yang berkinerja tinggi sehingga menyebabkan produktivitas kerja karyawan rendah. Penurunan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan tersebut membuat karyawannya menjadi tidak sungguh-sungguh dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Hal ini menyebabkan turunnya produktivitas yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan di LPD Adat Jimbaran terdapat masalah mengenai komitmen organisasi yaitu masih terjadi pelanggaran- pelanggaran yang dilakukan karyawan misalnya karyawan sering terlambat masuk kerja, meskipun sudah dilakukan peneguran oleh pihak atasan namun masih saja ada karyawan yang terlambat masuk kerja. Terdapat masalah lain yang terjadi di LPD Desa Adat Jimbaran yaitu rendahnya OCB di LPD Desa Adat Jimbaran. Hal ini dapat ditinjau dari sikap karyawan LPD Desa Adat Jimbaran yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diperoleh melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada LPD desa adat Jimbaran
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada LPD desa adat Jimbaran
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD desa adat Jimbaran

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan pengembangan teori, khususnya mengenai kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya

disamping sebagai saran untuk mendewasakan wawasan.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan dalam menerapkan atau mengaplikasikan teori-teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dan memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahan.

2) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi serta informasi dan menambah bahan bacaan di perpustakaan Universitas Mahasaraswati Denpasar dalam menyusun penelitian lebih lanjut.

3) Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini, dalam pengambilan keputusan dapat memberikan masukan terhadap instansi terkait untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengaplikasikan variable-variable penelitian ini untuk membantu meningkatkan nilai perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan emiten untuk mengevaluasi, memperbaiki, dan meningkatkan kinerja manajemen dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Goal-Setting*

Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah cognition yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (goal) yang spesifik seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran 16 (goal) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana dan Sasono, 2015). *Goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan goal-setting ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Teori ini menjelaskan bahwa

suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang. Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sagala (2018) kepemimpinan (*leadership*) dapat dimaknai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian yang ada dalam diri pemimpin itu sendiri, termasuk kewibawaan, keterampilan, pengetahuan, visi dan kompetensi untuk dijadikan sebagai sarana kepemimpinan dalam rangka meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan rela dan penuh tanggungjawab.

Menurut Duryat (2021) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dan dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan Bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Selanjutnya, menurut Wijono (2018) kepemimpinan adalah usaha seorang

pemimpin untuk merealisasikan tujuan individu atau organisasi, sehingga pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung dan memberikan motivasi agar pengikutnya mau melaksanakan dengan semangat dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan mempengaruhi orang atau kelompok menuju tujuan tertentu, kita pemimpin, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat

menentukan hebatnya seorang pemimpin.

2) Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

3) Faktor Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Di saat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spiritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir di saat yang tepat atau tidak.

3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Roring (2017) indikator-indikator dalam kepemimpinan antara lain :

1) Pemimpin menjadi teladan.

Untuk menciptakan kondisi organisasi yang efektif, efisien dan produktif, seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin, tetapi seorang pemimpin juga harus mampu mempunyai karakter atau perilaku yang baik, sehingga menjadi bisa teladan bagi karyawannya.

2) Pembagian tugas dan pekerjaan yang jelas.

Untuk mempermudah karyawan dalam mengerjakan hal-hal dalam perusahaan, maka pemimpin perlu membuat pembagian tugas dan pekerjaan yang jelas bagi setiap karyawannya. Hal ini akan membuat karyawan bertanggungjawab dengan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

3) Pengambilan keputusan dan bijaksana.

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

4) Bimbingan terhadap bawahan.

Salah satu yang perlu diperhatikan seorang pemimpin adalah tidak semua bawahan mengerti dan bisa langsung melaksanakan

instruksi pimpinannya, sehingga pada kondisi ini sangat diperlukan peran pemimpin dalam memberikan bimbingan kepada bawahannya agar bisa memahami dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

5) Memberikan umpan balik.

Umpan balik merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Tujuan seorang pemimpin memberikan umpan baik adalah untuk memberikan bimbingan kepada bawahannya ketika kinerja karyawan tidak memenuhi harapan.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Ajabar (2020) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompensasi tidak hanya dalam bentuk finansial saja (gaji, upah, komisi, bonus dan lain-lain) tetapi dapat juga berbentuk non finansial (seperti kenyamanan lingkungan kerja dan tantangan kerja). Menurut Elmi (2018) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap.

Menurut Aisyah (2019) kompensasi merujuk pada semua upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan yang mempunyai komponen pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Besarnya kompensasi yang diterima seseorang mencerminkan status dimasyarakat. Hal ini dapat dimaklumi bahwa seseorang yang

memperoleh penghasilan tinggi mendapat pengakuan yang relative lebih terpendang.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan baik berupa uang maupun bukan uang yang diterima oleh karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan dalam hubungan kerja.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Arifin (2017) adalah sebagai berikut:

1) Faktor Internal Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu

perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

c. Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a) Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, di kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

2) Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c. Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan.

Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

3. Indikator Kompensasi

Menurut Badriyah (2018:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

- 1) Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian gaji.
 - b. Kelayakan dalam pemberian gaji, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
- 2) Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga

produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian insentif,
- b. Kelayakan dalam pemberian insentif, dan
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif.

3) Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian bonus,
- b. Kelayakan dalam pemberian bonus, dan
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.

4) Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian tunjangan kesehatan,
- b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
- c. Pemberian tunjangan kecelakaan.

5) Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Kelengkapan fasilitas kerja, dan

b. Kelayakan fasilitas kerja

Maka dapat penulis simpulkan bahwa kompensasi merupakan pemberian segala sesuatu dari perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung kepada pegawai atas kontribusi kerja, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang pegawai berikan kepada organisasi atau perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja serta motivasi kerja agar karyawan merasa sangat dihargai atas kinerja mereka.

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf dan Syarif (2018) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut Angkawijaya (2019) komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang dicirikan dari hubungan antara pekerja dengan organisasi serta keputusannya dalam bertahan atau meninggalkan organisasi. Menurut Lestari *et al*, (2021) komitmen organisasi adalah kesetiaan seseorang terhadap organisasi (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan), serta mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (keinginan memajukan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesetiaan seseorang terhadap organisasi sehingga bersedia berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf dan Syarif (2018) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi, yaitu kondisi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai personal.
- 2) Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
- 3) Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggung jawab, prinsip aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut (Busro, 2018):

1) *Affective Commitment*

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dalam bentuk perasaan cinta untuk organisasi, dengan indikator udebtifikasi dengan organisasi dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.

2) *Continuance Commitment*

Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi, indikator loyalitas dalam organisasi dan memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3) *Normative Commitment*

Menjadi anggota suatu organisasi karena merasa mempunyai kewajiban, dengan indicator menjalankan tugas untuk memenuhi tujuan.

Sedangkan menurut Shaleh dan Firman (2018) dimensi komitmen organisasi dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu:

- 1) Komitmen efektif yang merupakan bentuk emosi karyawan seperti identifikasi dan keterlibatan pada organisasi.
- 2) Komitmen kontinyu berupa keterlibatan mendasarkan pada keuntungan dan biaya.
- 3) Komitmen normative yang berupa keterikatan pada aturan atau keharusan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas tersebut (Sinambela, 2021). Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa

pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Setiawan (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- 1) Motivasi karyawan,
- 2) Pengembangan karyawan,
- 3) Lingkungan kerja,
- 4) Sistem penghargaan karyawan,
- 5) Kepuasan karyawan,
- 6) Perilaku karyawan, dan
- 7) Gaya kepemimpinan.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Beberapa ahli mengemukakan tentang indikator kinerja karyawan, di antaranya menurut Kasmir (2016) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan enam indikator sebagai berikut:

- 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan kata lain seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang diberikan perusahaan secara efektif dan efisien, yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah ala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka, jadi kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu priode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja dan penggunaan waktu tertentu dan kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja adalah karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan perusahaan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4) Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah

seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun uraian singkat penelitian sebelumnya, yang dianggap relevan sebagai acuan yaitu:

- 1) Wijaya dan Andreani (2015), Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel kepemimpinan, dan komitmen organisasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada

penelitian sebelumnya dilakukan di PT Sinar Jaya Abadi Bersama, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 39 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan variabel kinerja karyawan.

- 2) Handoko (2016), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sekarang tidak menggunakan motivasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di Yayasan Pangudi Luhur Surakarta, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 110 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen dan Variabel Kinerja Karyawan.
- 3) Suryadharma, dkk. (2016), Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel komitmen organisasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel komitmen organisasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di PT BPR Sri Artha Lestari Denpasar, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 66 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan, kompensasi dan variabel kinerja karyawan.

- 4) Anggapradja dan Wijaya (2017), *Effect Of Comitment Organization, Organization Culture, And Motivation To Performance Of Employees*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel kepemimpinan dan kompensasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di PT Inti, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 78 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama

menggunakan variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan.

- 5) Meutia dan Husada (2019), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel kepemimpinan dan kompensasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di Koperasi Pegawai Perum Bulog, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 100 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan.
- 6) Aromega, dkk. (2019), Pengaruh Kompensasi dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian

sebelumnya dilakukan di Yuta Hotel Manado, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 32 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan kompensasi.

7) Cahyani (2020), Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di Kantor Pos Pusat Ponorogo, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 35 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan.

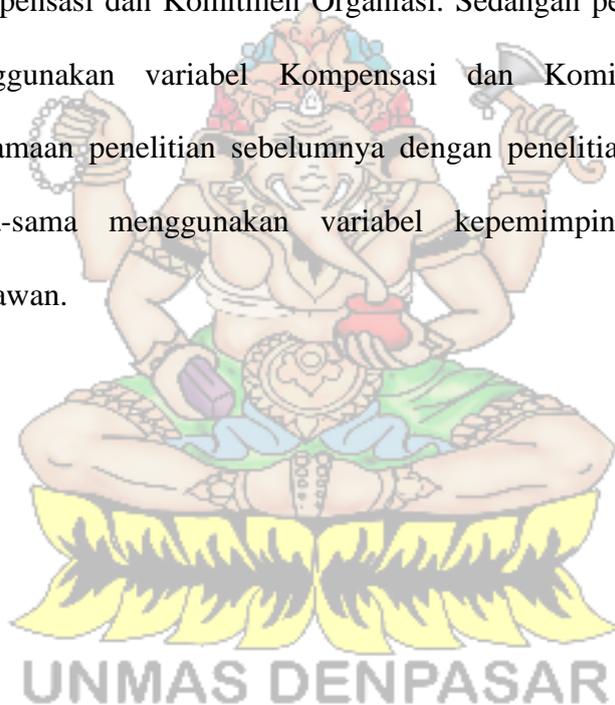
8) Hidayati (2020), Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pembahasan menjelaskan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel Komitmen Organisasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Komitmen Organisasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di BMT Dana Mentari Purwokerto, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 42 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan, Kompensasi dan variabel kinerja karyawan.

- 9) Satya (2020), Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pembahasan menjelaskan bahwa Kepemimpinan Organisasi Tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel kepemimpinan, kompensasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Kepemimpinan dan variabel kompensasi. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada penelitian sebelumnya dilakukan di Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel pada penelitian sebelumnya berjumlah 62 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang berjumlah 56 orang karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan, Kompensasi.

- 10) Paramartha (2021), Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kopetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pembahasan menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable Kompensasi dan Komitmen Organiasi. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Kompensasi dan Komitmen Organiasi. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan.



BAB III

KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Berpikir

Goal-setting menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali (Giusti, dkk. 2018). Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati (2020), menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan kinerja karyawan, dimana apabila kepemimpinan pada suatu perusahaan disenangi oleh para bawahan maka

kinerja yang optimal dapat dicapai.

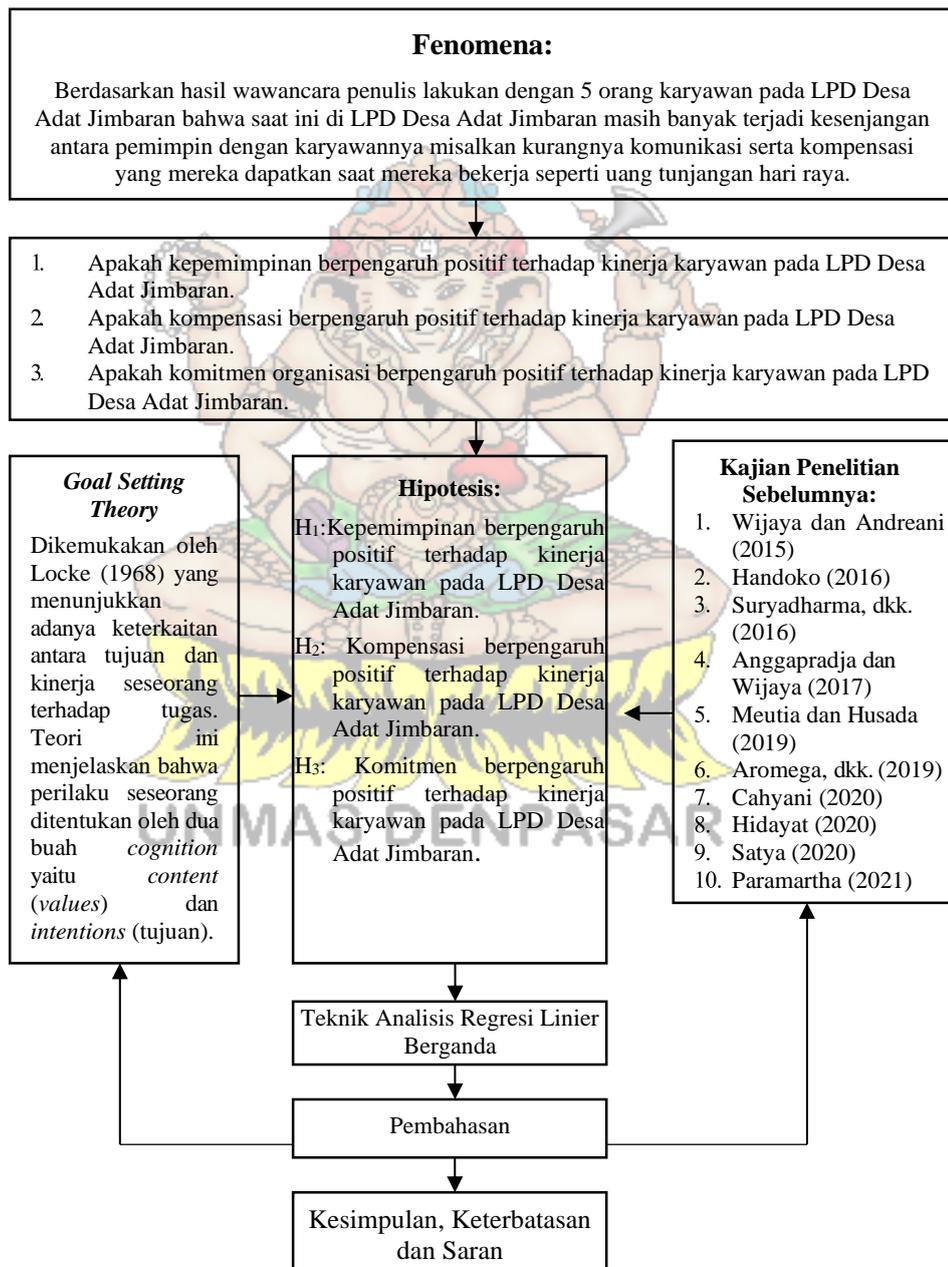
Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kompensasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sangat sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Nurcahyani dan Adnyani (2016), menyatakan kompensasi yang adil dan layak terhadap karyawan juga akan meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut. Dengan adanya tunjangan-tunjangan dan asuransi memadai karyawan akan merasa betah dan nyaman terhadap pekerjaannya (Kasmir, 2016:233).

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Komitmen Organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Anggapradja dan Wijaya (2017) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan meningkat pula. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan LPD Desa Adat Jimbaran diketahui bahwa permasalahan mengenai kinerja karyawan yang terjadi seperti kurang telitinya karyawan dalam bekerja sehingga cukup banyak terjadi kesalahan dalam bekerja. Disamping kurangnya ketelitian, sering pula dijumpai karyawan yang berbincang-bincang saat bekerja sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dibuatlah pokok masalah yang nantinya akan dijawab melalui hipotesis penelitian. Analisis data

dilakukan melalui pengolahan data dengan bantuan program SPSS versi 25. Berdasarkan uraian tersebut maka dibuatlah kerangka pemikiran sebagai berikut bahwa Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Komitmen organisasi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

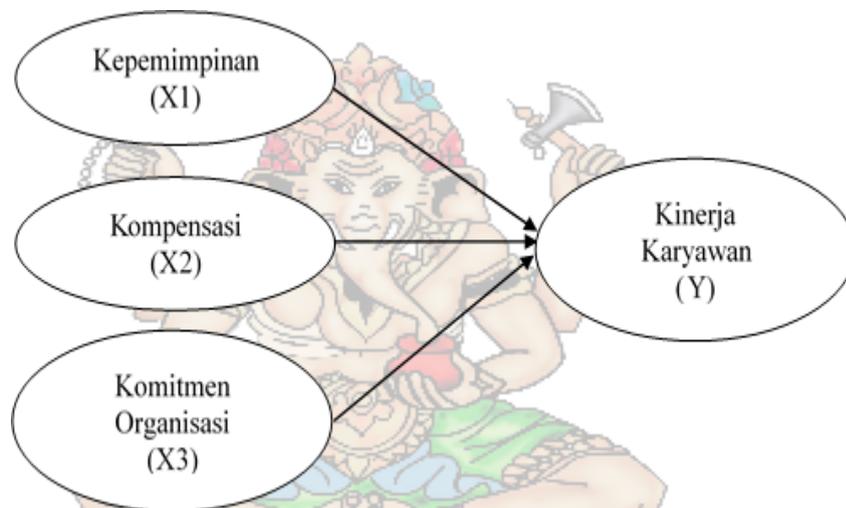
Gambar 3.1
Kerangka Berfikir Penelitian



Berdasarkan dengan teori yang sudah dikemukakan diatas,

gambaran menyeluruh penelitian ini yang mengangkat tentang Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Jimbaran dapat disederhanakan dalam kerangka berpikir sebagai berikut:

Gambar 3.2
Model Penelitian
Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Jimbaran



Sumber: Pemikiran Peneliti (2021)

3.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan permasalahan penelitian di kerangka teoritis, selanjutnya dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini dilandasi oleh beberapa penelitian yang menghasilkan penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh besar

terhadap kinerja karyawan. Pertama yaitu penelitian dari Suryadharma, dkk. (2016) dengan diperoleh hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, lalu yang kedua penelitian dari Paramartha (2021) yang diperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan kinerja karyawan, dimana apabila kepemimpinan pada suatu perusahaan disenangi oleh para bawahan maka kinerja yang optimal dapat dicapai. Berdasarkan hal tersebut, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini dilandasi oleh beberapa penelitian yang menghasilkan penelitian bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pertama yaitu penelitian dari Wijaya dan Andreani (2015) dengan diperoleh hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, lalu yang kedua penelitian dari Hidayati (2020) yang diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tepat bagi karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sangat sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada

LPD Desa Adat Jimbaran.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini dilandasi oleh beberapa penelitian yang menghasilkan penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pertama yaitu penelitian dari Meutia dan Husada (2019) dengan diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, lalu yang kedua penelitian dari Cahyani (2020) yang diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa semakin banyak karyawan berkomitmen terhadap organisasi, karyawan akan berusaha lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan hal tersebut, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H₃: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran.

