

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut perusahaan baik perusahaan swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu perusahaan harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia (Supriadi, dkk. 2022).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting dalam aktivitas kehidupan, berhasil dan tidaknya suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan. Sejalan dengan perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi setiap organisasi atau perusahaan dituntut memiliki SDM yang berkompeten. Dalam hal ini, manusia sebagai motor penggerak sebuah perusahaan dalam membangun perusahaan yang sukses, dimana mereka akan membuat strategi,

sasaran, menciptakan inovasi, dan mencapai tujuan perusahaan (Saefurahman, dkk. 2022).

Kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dijadikan sebagai tolak ukur hasil pencapaian dalam perusahaan. Kinerja karyawan yang ada pada setiap perusahaan mempunyai kriteria yang berbeda-beda sesuai dengan ketentuan dalam perusahaan. Potensi yang dimiliki individu juga mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, dimana potensi tersebut dapat menggerakkan karyawan untuk bekerja secara maksimal terhadap kegiatan operasional perusahaan, serta dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan yang lebih baik (Mangkunegara, 2018:198).

UD. Wijaya Kusuma merupakan sebuah toko bangunan yang terletak di Jl. Cekomaria No. 14 Br. Kedua Peguyangan Kangin, Kota Denpasar-Bali. Perusahaan ini tidak terlepas dari permasalahan motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen UD. Wijaya Kusuma berupaya mengelola sumber daya manusianya dengan baik yaitu dengan membenahi fasilitas yang berkaitan dengan motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi serta melaksanakan program pelatihan yang berkesinambungan dan relevan dengan aktivitas-aktivitas karyawan yang mengemban tugasnya.

Pada Tahun 2021, UD. Wijaya Kusuma mengalami penurunan kinerja karyawan yang dapat ditinjau melalui data capaian target pada bulan Januari hingga Desember tahun 2021, sebagai berikut.

Tabel 1.1
Data Pendapatan UD.Wijaya Kusuma Tahun 2021

Bulan	Target Pendapatan (Rp)	Pencapaian Riil (Rp)	Persentase Pencapaian (%)	Target Persentase	Ket.
Januari	Rp500.000.000,-	Rp580.900.000,-	116,18%	100%	16,18%
Februari	Rp500.000.000,-	Rp449.320.000,-	89,86%	100%	-10,14%
Maret	Rp500.000.000,-	Rp421.560.000,-	84,31%	100%	-15,69%
April	Rp500.000.000,-	Rp401.900.000,-	80,38%	100%	-19,62%
Mei	Rp500.000.000,-	Rp400.178.000,-	80,04%	100%	-19,96%
Juni	Rp500.000.000,-	Rp399.102.000,-	79,82%	100%	-20,18%
Juli	Rp500.000.000,-	Rp389.100.000,-	77,82%	100%	-22,18%
Agustus	Rp500.000.000,-	Rp369.090.000,-	73,82%	100%	-26,18%
September	Rp500.000.000,-	Rp319.219.000,-	63,84%	100%	-36,16%
Oktober	Rp500.000.000,-	Rp309.812.000,-	61,96%	100%	-38,04%
November	Rp500.000.000,-	Rp298.787.000,-	59,76%	100%	-40,24%
Desember	Rp500.000.000,-	Rp259.100.000,-	51,82%	100%	-48,18%
Jumlah	Rp6.000.000.000,-	Rp4.598.068.000,-	45,98%	100%	-54,02%

Sumber: UD. Wijaya Kusuma (2021)

Tabel 1.1 data pendapatan menunjukkan bahwa kinerja karyawan UD. Wijaya Kusuma pada Tahun 2021 mengalami penurunan pencapaian pendapatan tiap bulannya. Berdasarkan data tersebut, pada bulan Januari 2021 kinerja karyawan pada UD. Wijaya Kusuma memiliki pencapaian tertinggi sebesar Rp580.900.000,- dari target pencapaian sebesar Rp500.000.000,- sehingga 16,18% sudah terealisasi dari target persentase yang ditentukan. Diikuti pada bulan Februari hingga November memiliki pencapaian yang masih kurang dari target pencapaian, sehingga pada bulan Desember pendapatan karyawan UD. Wijaya Kusuma menurun drastis dengan memiliki pencapaian terendah sebesar Rp259.100.000,- dengan persentase 48,18% yang belum terealisasi. Maka, dapat diakumulasikan bahwa dari total target pendapatan sebesar Rp6.000.000.000,- hanya dapat diperoleh sebesar Rp4.598.068.000,- dengan pencapaian persentase 45,98% dari target sebesar 100%. Sehingga, dapat disimpulkan persentase pendapatan pada kinerja karyawan yang

belum terealisasi sebesar 54,02% dari target sebesar 100%. Hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan pada UD. Wijaya Kusuma menurun sehingga tidak bisa memenuhi target pencapaian yang ada dalam UD. Wijaya Kusuma tersebut Menurunnya pencapaian kinerja karyawan tersebut menandakan bahwa kinerja karyawan pada UD. Wijaya Kusuma masih perlu ditingkatkan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka penting halnya untuk mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sari dan Masruroh (2018), motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Peran motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yaitu motivasi dapat membuat karyawan untuk selalu memberikan hasil usaha yang terbaik serta dapat membantu pengembangan diri masing-masing karyawan. Berdasarkan observasi pada UD. Wijaya Kusuma, ditemukan beberapa permasalahan motivasi kerja seperti adanya sikap atasan yang masih memberikan contoh yang buruk baik dari perkataan maupun perbuatan. Hal tersebut diperkuat berdasarkan penelitian sebelumnya tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak seragam. Pada penelitian Rahayuni (2022), Ramadanti (2022), Lekita (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda pada penelitian Tanjung dan Manalu (2019) yang menyatakan

bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila motivasi kerja kurang baik maka kinerja karyawan akan menurun.

Selain motivasi kerja, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Sinambela (2018:335), disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kinerja seorang karyawan antara lain dipengaruhi oleh kedisiplinan mereka. Oleh sebab itu individu yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung lebih produktif daripada individu yang memiliki kedisiplinan yang rendah. Setiap organisasi sebaiknya memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan observasi pada UD. Wijaya Kusuma, ditemukan beberapa permasalahan disiplin kerja terkait peraturan jam kerja yang dibuktikan masih adanya karyawan yang terlambat masuk kerja. Hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat di capai secara efektif dan efisien. Hal tersebut diperkuat berdasarkan penelitian sebelumnya tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak seragam. Pada penelitian Maharani, dkk. (2022), Shihab, dkk. (2022), Arifah (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi disiplin kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda pada penelitian Fitri, dkk. (2022), Permatasari dan Novitasari (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila disiplin kerja rendah maka kinerja karyawan akan menurun.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Johanariah (2018), kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan yaitu rekan kerja, keluarga, dan masyarakat. Berdasarkan observasi pada UD. Wijaya Kusuma, ditemukan beberapa permasalahan kompensasi yaitu karyawan pada UD. Wijaya Kusuma saat ini merasa kurang semangat dalam bekerja karena suatu hal yang tidak sesuai dengan harapan karyawan yang menyangkut kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan karyawan. Rata – rata dari seluruh karyawan merasa kompensasi yang berupa gaji dan insentif diberikannya tidak sesuai dengan harapan para karyawan. Bentuk perhatian yang diberikan perusahaan pada karyawannya seperti perusahaan memperhatikan hak-hak karyawannya, memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan gaji, insentif, dan bonus. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang sesuai dengan harapan karyawan hanya pada yang sudah bekerja secara optimal di perusahaan tersebut. Hal tersebut diperkuat berdasarkan penelitian sebelumnya tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak seragam. Pada penelitian Kiu dan Saputra (2022), Rahmawati dan Liswandi (2022), Evi (2022) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda pada penelitian Pasiakan, dkk. (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif

signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila sedikit kompensasi yang didapatkan karyawan maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan atas permasalahan yang dihadapi karyawan UD. Wijaya Kusuma dan *research gap* kajian empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

- 1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma?
- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma.

- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma.
- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Toko Bangunan UD. Wijaya Kusuma.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan untuk dapat mengembangkan ilmu pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia, khususnya penerapan *goal setting theory*, mengenai kinerja karyawan dan memahami ilmu yang didapat di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pedoman dan pembelajaran bagi peneliti selanjutnya dalam rangka melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif dalam memberikan informasi dan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang diharapkan dapat lebih mengembangkan penelitian dimasa mendatang.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pengembangan perusahaan untuk sekarang dan di masa mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, dkk. 2012). Teori ini menggunakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan di hasilkan.

Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*. *Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang

diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang ada pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap goal nambat secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Matana (2017:11) menyatakan bahwa goal commitment berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.1.2 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Adha, dkk. (2019:52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2017:154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal.

Menurut Uhing (2019 :363) adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dari beberapa pengertian menurut ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap karyawan untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Afandi (2018) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

c) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan

seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d) **Kebutuhan pengakuan prestasi kerja**

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

3) Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Adha, dkk. (2019:53) yaitu:

- a) Kebutuhan fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
- b) Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti rasa takut, cemas, bahaya.
- c) Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
- d) Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
- e) Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

2.1.3 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017:193) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Sutrisno (2017:86) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Sinambela (2018:335) menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong agar para karyawan memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku berupa tata tertib dan adanya sanksi bagi yang melanggarnya.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hamali (2018:219) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang

pemimpin akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada dibawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut waskat. Seorang pemimpin bertanggungjawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

3) Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017:194) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya:

a) Tujuan dan kemampuan

Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Teladan pimpinan

Pimpinan harus memberi contoh yang baik, seperti berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Sebaliknya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin) maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

c) Balas jasa

Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil maka kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d) Keadilan

Seorang manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya.

e) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

f) Sanksi hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

h) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya berjalan harmonis.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian 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.

Menurut Ihsan (2019) Kompensasi juga bisa dikatakan sebagai penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Menurut Priharto (2020) kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima oleh karyawan setelah melakukan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang bertujuan untuk memajukan bisnis perusahaan secara keseluruhan. Bentuk kompensasi tidak selalu uang atau barang, tetapi bisa juga berupa hal yang tidak berbentuk, seperti paket liburan atau tambahan cuti.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Elmi (2018) dalam pemberian kompensasi terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu:

a) Faktor Intern Organisasi

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

1. 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 ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan membesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

2. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat 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.

b) Faktor Pribadi Karyawan

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

1. Produktivitas kerja

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

2. 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.

3. Pendidikan dan pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Karyawan yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari karyawan 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.

4. Jenis dan sifat pekerjaan

Besarnya kompensasi karyawan 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 manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme karyawan juga karena besarnya risiko dan tanggung jawab organisasi/perusahaan karyawan yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya risiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c) Faktor Ekstern

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

1. Penawaran dan Permintaan kinerja

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 karyawan untuk memasuki organisasi tersebut. Namun keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

2. 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 diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

3. 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.

4. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh karyawan 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 Simamora (2017:445) indikator kompensasi terbagi menjadi empat yaitu:

- 1) Gaji adalah pembayaran rutin oleh perusahaan kepada karyawan untuk pekerjaan baik harian, bulanan, atau tahunan, tetapi gaji paling sering dibayarkan setiap bulan. Karyawan dibayar dengan sejumlah uang yang tetap setiap bulannya.
- 2) Insentif adalah tambahan penghasilan berupa barang, uang dan lain sebagainya yang diberikan pada seseorang untuk meningkatkan gairah dalam bekerja.

- 3) Tunjangan adalah tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan dari perusahaan, lembaga, atau institusi tempat bekerja.
- 4) Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha dan merupakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam melakukan atau memperlancar suatu kegiatan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kongkrit yang dapat diamati serta diukur sesuai tanggung jawabnya.

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.

Arifin (2019) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok karyawan yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Afandi (2018) :

- a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

- b) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c) Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang karyawan.
- e) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) indikator dari kinerja karyawan meliputi :

- a) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

- b) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

- c) Kendala kerja

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

- d) Sikap kerja

Sikap kerja yang memiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan serta kerja sama.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Rahayuni, dkk. (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Di Plaza Teuku Umar Denpasar”. Sampel pada penelitian ini adalah 36 responden karyawan PT. Telkom Akses di Plaza Teuku Umar Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Marlius dan Pebrina (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah responden 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Permana dan Pracoyo (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 47 responden karyawan Kantor Layanan Raster Wilayah Jakarta Selatan pada Bank PQR. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 4) Alimuddin (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Pusat Surakarta”. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Pusat Surakarta 50 responden. Teknik analisis data menggunakan uji analisis regresi linier berganda. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Handoko (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kedisiplinan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kementrian Agama Kota Malang”. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah sampel 60 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Maharani, dkk. (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang”. Sampel penelitian ditentukan dan ditetapkan berdasarkan pada jumlah yang dibutuhkan, melainkan berdasarkan pertimbangan fungsi dan peran informasi sesuai fokus masalah penelitian. Sehingga yang menjadi sampel dalam penelitian yaitu 60 orang yang merupakan karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang.

- 2) Shihab, dkk. (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. So Good Food Manufacturing Kabupaten Tangerang Tahun 2020”. Sampel penelitian adalah 120 karyawan yang ditentukan berdasarkan rumus rambut dengan teknik *probability sampling*. Teknik analisis data yang digunakan: statistika deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda dan uji hipotesis (uji t). Hasil yang disimpulkan adalah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 2,610 dan nilai probabilitas $0,000 < = 0,05$.
- 3) Arifah (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo”. Jumlah sampel sebanyak 60 orang karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo.
- 4) Fitri, dkk. (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat Tahun 2019”. Sampel dalam penelitian ini

sebanyak sebanyak 79 karyawan. Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu analisis linear berganda yang terdiri dari uji parsial (t), uji simultan (f) dan koefisien determinan (*R-Square*). Berdasarkan hasil perhitungan aplikasi SPSS dari uji t dapat disimpulkan disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 5) Permatasari dan Novitasari (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ahass Manteb Motor Tahun 2020”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan AHASS Manteb Motor.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Hasibuan (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra International Tbk, Toyota Sales Operation Cabang Medan Amplas”. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 55 sampel. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif, yakni menggunakan perhitungan angka-angka kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan Regresi Linear Berganda, Asumsi Klasik, Uji Parsial (t), Simultan (f). Secara persial diketahui kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

- 2) Rini dan Mardiyanto (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kusumahadi Santosa Jaten, Kabupaten Karanganyar. Smooting”. Sampel dalam penelitian ini adalah 68 karyawan yang diambil 10% dari total 686 karyawan di PT. Kusumahadi Santosa Jaten, Karanganyar. Teknik analisis data diuji dengan uji regresi linier berganda, uji t, uji F dan uji determinasi. Hasil penelitian adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kusumahadi Santosa Jaten, Karanganyar.
- 3) Dewi (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di PT. Agishta Geoinformatics)”. Sampel dalam penelitian ini adalah 66 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di PT. Agishta Geoinformatics).
- 4) Pradhana (2022) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Temanggung)”. Sampel dalam penelitian ini 169 orang karyawan DPRKPLH yang berstatus Non PNS di Kabupaten Temanggung. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 21.0. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 5) Widyastuti dan Rahardja (2018) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini 100 orang menjadi responden. Teknik analisis data dalam penelitian adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

