

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan sudah pasti memiliki faktor penunjang atas keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah faktor penunjang keberhasilan perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi Nawawi (2019). Dunia bisnis akan terus mengalami perubahan pada era globalisasi ini, oleh karena itu perusahaan harus secara aktif menyesuaikan diri dengan perubahan terutama pada sumber daya manusia (SDM) yang dalam hal ini adalah karyawan. Adanya tingkat persaingan yang semakin tinggi menyebabkan perusahaan memerlukan sumber daya manusia, atau tenaga kerja yang terampil, unggul, serta memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga performa yang baik dalam kerja akan tercapai dan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang maksimal.

Pengelolaan SDM yang baik merupakan hal utama yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Untuk menilai kualitas dari SDM yang ada dapat diukur dari kinerja karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kasmir (2017), Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode

tertentu. Menurut Rivai (2017), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Permana (2017), mendefinisikan kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peran, serta tanggung jawab dimana ia bekerja. Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai Masram (2017).

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja. Menurut Martoyo (2019), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis dan perilaku lainnya. Salder (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi.

Pertiwi (2019), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik di suatu perusahaan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan. Kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan Rifferty (2017). Mulyono (2018), yang menyebutkan bahwa

kepemimpinan transformasional merupakan suatu faktor kepemimpinan yang berbeda dan memiliki dampak terhadap komponen kepuasan karyawan. Sedangkan menurut Robbins (2017), kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Pendapat lain yaitu dari Suwatno (2019), kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas, dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Pertiwi (2019), Indah (2022), Martoyo (2019), Salder (2020), Sutanto (2018), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa variabel kepemimpinan transformasional searah dengan variabel kinerja karyawan. Jika variabel kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan baik dalam suatu perusahaan maka kinerja karyawan juga otomatis akan meningkat, sebaliknya jika variabel kepemimpinan transformasional tidak dapat diterapkan dengan baik dalam suatu perusahaan maka variabel kinerja karyawan juga akan menurun. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Novitasari (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bagaimanapun kepemimpinan

transformatif yang diterapkan di dalam suatu perusahaan tidak dapat merubah tingkat kinerja para karyawan di suatu perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2018), selain kepemimpinan transformatif, disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sbastian (2017), menjelaskan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja yang ada pada diri karyawan bersangkutan. Hasibuan (2019), menyebutkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Latainer (2019), mengartikan kedisiplinan sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Dewi dan Harjoyo (2019), secara etimologi disiplin berasal dari bahasa Inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya. Begitupun dengan Sutrisno (2019), menyebutkan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Rizki (2017), disiplin kerja merupakan kegunaan operatif manajemen sumber daya manusia yang penting bagi prestasi kerja karyawan akan semakin tinggi, dan disiplin kerja yang baik tentunya tugas serta wewenang yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ekhsan (2019), Natalia (2019), Mudjtahidin (2017), Saraswati, dkk., (2019), Siswanto (2019), menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan, yang artinya variabel disiplin searah dengan variabel kinerja karyawan. Jika disiplin kerja dapat diterapkan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat, namun sebaliknya jika disiplin kerja tidak diterapkan dengan baik maka kinerja karyawan akan menurun. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Arisanti (2019) dan Setiana (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya disiplin kerja yang diterapkan di suatu perusahaan tidak dapat mempengaruhi tingkat kinerja para karyawan di suatu perusahaan tersebut.

Menurut Rivai (2018), selain adanya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja, kompensasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja Sutrisno (2017). Handoko (2017), yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pendapat lain dikemukakan oleh Simamora (2018), kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap. Sedangkan menurut Werther (2017), menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu yang diterima oleh pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan

meninggalkan perusahaan, dan perusahaan akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Mawar (2017), Aromega (2019), Yulandari (2020), Ferrania (2017), Widayani, dkk., (2019), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya variabel kompensasi searah dengan variabel kinerja karyawan. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kurang maka kinerja karyawan akan menurun. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Emmy (2018) dan Suharno (2017), menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kompensasi yang diberikan tidak menjamin adanya peningkatan kinerja para karyawan.

Toya Devasya berlokasi di kawah Gunung Batur, Kec. Kintamani, Kab. Bangli. Toya Devasya adalah suatu usaha yang mengawinkan wisata alam dengan kegiatan pendakian, di sana juga terdapat permandian air panas yang murni dari gunung dan danau batur, Pemilik Toya Devasya adalah I Ketut Mardjana, mengembangkan Toya Devasya sedak tahun 2014, Toya Devasya adalah sebuah destinasi wisata permandian air hangat yang berada di tepi danau dataran tinggi Kintamani, Bali. Dalam perusahaan ini diharapkan semua karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal sehingga tercapainya tujuan suatu perusahaan. Namun kenyataanya kinerja para karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan, mengingat adanya penurunan jumlah pengunjung yang dapat dilihat dari data tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Pengunjung / *Visitors* pada Toya Devasya Tahun 2021

Bulan	<i>Visitors</i>
Januari	180
Februari	270
Maret	225
April	261
Mei	270
Juni	171
Juli	198
Agustus	261
September	270
Oktober	315
November	360
Desember	378

Sumber: Toya Devasya, Tahun 2022

Dari data tabel 1.1 diatas dapat dilihat meskipun jumlah pengunjung setiap bulannya hampir terus meningkat namun jika dilihat kembali terdapat penurunan pengunjung pada dua bulan berturut – turut yaitu pada bulan Juni dan Juli. Setelah melakukan wawancara dengan pimpinan hal ini terjadi karena adanya penurunan kualitas pelayanan yang diberikan oleh para karyawan, hal ini ditandai dengan adanya protes yang di lakukan secara langsung oleh beberapa pengunjung akibat kurangnya respon pelayanan. Selain itu yang menyebabkan terjadinya penurunan pengunjung yang sangat drastis di akibatkan adanya wabah penyakit yang melanda beberapa Negara salah satunya Negara kita sendiri yaitu Indonesia sehingga diberlakukannya pembatasan aktivitas di luar rumah yang di kluarkan oleh pemerintah. Dari fenomena diatas maka dapat disimpulkan bahwa kurang maksimalnya kinerja para karyawan di Toya Devasya.

Fenomena yang terjadi pada Toya Devasya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan yaitu kurangnya pemberian motivasi yang bersifat moral dan membangun

dari pemimpin terhadap karyawannya. Selain itu kepemimpinan yang cenderung bersifat *dictator* dan menekan bawahan. Contohnya jarangya interaksi pimpinan dengan karyawan dan kurangnya pemberian pemahaman mengenai pertanggung jawaban kepada suatu pekerjaan. Sehingga membuat para karyawan menyepelkan kewajibannya di dalam perusahaan karena mengingat kurangnya penekanan mengenai peraturan kedisiplinan yang diberikan oleh pimpinan. Dilihat dari hal ini maka kinerja yang dihasilkan para karyawan dalam hal ini dapat disimpulkan kurang maksimal.

Selain fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, terdapat juga fenomena yang berkaitan dengan disiplin kerja yaitu dapat dilihat dari data laporan absensi karyawan di Toya Devasya tahun 2021 dari bulan Januari sampai Desember.



Tabel 1.2
Data Absensi Bulan Januari – Desember 2021

Bulan	Jumlah pegawai (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah hari kerja tidak hadir (hari)	Jumlah kerja senyatanya (hari)	Presentase tingkat absensi (%)
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7= 5/6x100%
Januari	30	21	630	28	602	4,65%
Februari	30	17	510	20	490	4,08%
Maret	30	20	600	24	576	4,16%
April	30	21	630	21	609	3,44%
Mei	30	17	510	20	490	4,08%
Juni	30	21	630	23	607	3,78%
Juli	30	21	630	29	601	4,82%
Agustus	30	20	600	18	582	3,09%
September	30	20	600	30	570	5,26%
Oktober	30	21	630	27	603	4,47%
November	30	21	630	18	612	2,94%
Desember	30	22	660	25	635	3,93%
Jumlah		242	7.200	283	6.977	4,05%

Sumber: Toya Devasya 2022

Berdasarkan tabel 1.2 dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada Toya Devasya pada tahun 2021 cenderung tinggi, dimana rata-rata persentase sebesar 4,05 persen. Menurut Mudiarta (2017), tingkat absensi yang wajar dibawah 3 persen, diatas 3 sampai 10 dianggap tinggi. Hal ini menandakan adanya gejala penurunan kinerja karyawan pada Toya Devasya. Dari fenomena ini dapat dikatakan bahwa disiplin kerja belum sepenuhnya optimal. Setelah melakukan wawancara kepada beberapa pegawai Toya Devasya mengenai faktor yang mendorong terjadinya penurunan absensi setiap

harinya yaitu dikarenakan beberapa faktor salah satunya adanya kegiatan keagamaan, kegiatan kekeluargaan, yang mengakibatkan beberapa karyawan harus ijin kerja. Selain itu hal ini banyak dilakukan oleh karyawan yang bertempat tinggal di satu daerah dengan Toya Devasya. Dari fenomena diatas maka dapat disimpulkan bahwa kurang maksimalnya disiplin kerja di lingkungan Toya Devasya. Maka dalam hal ini sangat perlu perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan kembali disiplin kerja sehingga hal seperti ini tidak terulang kembali.

Selain fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja, terdapat juga fenomena yang berkaitan dengan kompensasi. Adapun kompensasi yang diberikan Toya Devasya yaitu berupa kompensasi finansial dan nonfinansial. Menurut Simamora (2019), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi karyawan kepada perusahaan, kompensasi dapat digolongkan menjadi dua macam kompensasi yaitu kompensasi non finansial dan kompensasi finansial. Kompensasi non finansial merupakan kompensasi yang dinilai di dalam dan dari karyawan itu sendiri yang berupa perasaan yang berbeda yang dialami karyawan sebagai akibat dari kinerja karyawan pada pekerjaannya dalam suatu perusahaan. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang berupa finansial yang terdiri dari gaji, upah, insentif, bonus, dan tunjangan. Setelah melakukan wawancara kepada beberapa pegawai Toya Devasya terdapat fenomena yang muncul yaitu adanya faktor kompensasi non finansial yang belum berjalan dengan baik yaitu kurangnya kerjasama antar karyawan. Jadi terdapat beberapa tingkah laku karyawan yang tidak dapat bekerja sama antar satu dengan yang lain karena mereka merasa adanya rekan kerja yang kurang menyenangkan. Sedangkan menurut Rivai (2018),

yang menyatakan bahwa faktor kenyamanan dalam bekerja adalah mempunyai rekan yang menyenangkan, dan mempunyai semangat yang tinggi untuk mendapatkan peluang. Sehingga fenomena ini dapat menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan. Maka dari itu karyawan merasa kurang cukup dengan kompensasi yang diberikan Toya Devasya sehingga dalam hal ini pimpinan harus lebih memperhatikan permasalahan ini karena dengan adanya kerjasama yang menyenangkan antar pegawai dan kenyamanan ditempat kerja dapat membangkitkan semangat kerja karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Berdasarkan fenomena – fenomena dan *research gap* diatas maka cukup beralasan untuk dilakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Destinasi Toya Devasya di Kintamani Bangli”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi ruang lingkup permasalahan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Destinasi Wisata Toya Devasya?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Destinasi Wisata Toya Devasya?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Destinasi Wisata Toya Devasya?

1.3. Tujuan Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini akan memberikan manfaat sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yakni untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Toya Devasya
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Toya Devasya
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Toya Devasya

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini mengacu pada tiga bagian utama yaitu sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Bagi Mahasiswa

Dalam penelitian ini peneliti diharapkan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengalaman, wawasan serta belajar sebagai praktisi dalam menganalisis suatu masalah kemudian mengambil keputusan dan kesimpulan.

2. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan acuan untuk penelitian yang sejenis atau lebih lanjut.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Destinasi Toya Devasya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna dan dapat memberikan pertimbangan yang bermanfaat bagi masalah yang sedang dihadapi terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya, sehingga dapat terpecahkannya masalah yang sedang dihadapi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan Birnberg (2018). Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya,sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan Wangmuba (2018).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kedepannya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individual diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seseorang individu berkomitmen untuk

mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

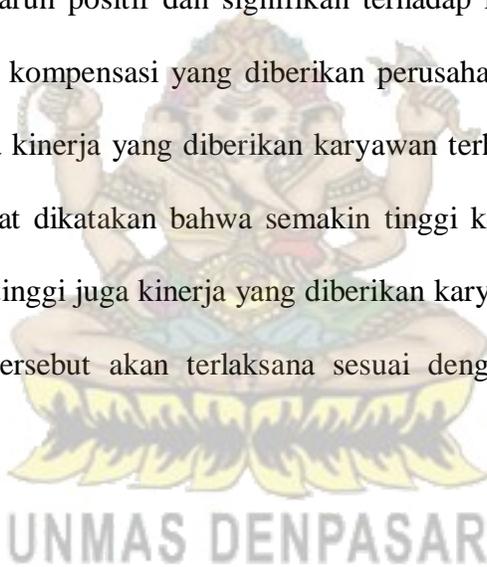
Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan *public* diidentikan sebagai tujuannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi (2019), Indah (2022), Herman (2019), Tria (2018), Sutanto (2018), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif pemimpin dalam memberikan motivasi kepada pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi yang lebih baik, maka cenderung hasil kinerja karyawan meningkat pula. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa jika kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan baik maka hal ini akan berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mudjtahidin (2017), Natalia (2019), Saraswati, dkk., (2019), Ferawati (2017), Siwanto (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi disiplin kerja karyawan dalam suatu perusahaan maka akan berdampak

terhadap tujuan pencapaian suatu perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kedisiplinan yang tinggi terhadap organisasinya, maka akan melakukan yang terbaik untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap tanggung jawab yang telah di terimanya sehingga dapat mencapai suatu tujuan organisasi tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mawar (2017), Aromega (2019), Yulandari (2020), Ferrania (2017) dan Widyani, dkk., (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik sistem kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya, maka akan baik pula kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan semakin tinggi juga kinerja yang diberikan karyawan sehingga pencapaian tujuan perusahaan tersebut akan terlaksana sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.



UNMAS DENPASAR

2.1.2. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok 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 Afandi (2018). Pendapat lain dikemukakan oleh Kasmir (2017), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab

yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Wibowo (2017), kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Sedangkan menurut Permana (2017), mendefinisikan kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peran, serta tanggung jawab dimana ia bekerja. Selanjutnya menurut Simanjuntak (2019), kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Yang terakhir yaitu menurut Ricardianto (2018), mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategi suatu organisasi.

Berdasarkan teori yang sudah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan diperlukan, untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan berkaitan dengan suatu interaksi antar kemampuan karyawan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi dan kepuasan konsumen.

1. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2017) adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.
- b. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana di cari apa penyebabnya.
- c. Evaluasi lingkungan melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- d. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala pada saat proses pelaksanaan kinerja, apakah mekanisme kinerja berjalan dengan seperti yang diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- e. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat
- f. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

2. Manfaat Kinerja

Menurut Umam (2017) manfaat kinerja menciptakan peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan adanya *feedback* atau *reward* bagi karyawan yang

berprestasi, menghargai setiap kontribusi, serta menciptakan komunikasi dua arah antara pihak atasan dengan karyawan.

3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Suartama dan Ardana (2018) dalam penelitian, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

b. Kompensasi *financial*

Kompensasi finansial merupakan sebuah imbalan yang diberikan kepada karyawan yang berupa gaji, insentif, dan bonus yang diberikan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

c. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang diberikan perusahaan yang memiliki tujuan sebagai usaha memperbaiki *performance* pekerja/karyawan pada suatu pekerjaan yang sedang menjadi tanggung jawabnya untuk suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya itu.

d. Stress kerja

Stress kerja merupakan suatu sikap dinamik (selalu berubah) yang dihadapi karyawan yang disebabkan oleh faktor organisasi, faktor lingkungan dan

faktor individu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

e. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang dilakukan dengan kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis .

Sedangkan Maisa dan Baharun (2017)

- a. Faktor personal / individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada bawahannya.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

4. Indikator Kinerja

Afandi (2018) menyebutkan indikator – indikator kinerja sebagai berikut:

a. Kualitas

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau pandangan lainnya

b. Kuantitas

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau pandangan angka lainnya.

c. Ketepatan waktu

Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu.

Sedangkan menurut Robbins (2017) adalah:

a. Kualitas kerja

Standard ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang sebenarnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

b. Kuantitas kerja

Standard ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.3. Teori Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rifferty (2017), kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Sedangkan menurut Mulyono (2018), yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang utama adalah transformasional dan transaksional, faktor kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak terhadap komponen kepuasan karyawan. Menurut Robbins (2017), kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Pendapat lain yaitu dari Suwatno (2019), kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas, dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Sedangkan menurut Sodikin (2017), transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih kepemimpinan menekankan

pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta untuk melihat kebutuhan pengikutnya.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian target dalam suatu tujuan yang telah di rencanakan dalam suatu organisasi.

2. Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Insan (2019), tujuan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Merupakan sarana untuk mencapai sebuah tujuan.
- b. Membantu orang untuk menegakan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawan.

3. Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Ngyen, *et all.*,(2017) manfaat kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin transformasional lebih karismatik dan member inspirasi di mata bawahan mereka.
- b. Pemimpin transformasional menggunakan pertimbangan individu secara signifikan, memberikan kontribusi kepada bawahan mencapai potensi mereka sepenuhnya.
- c. Memperhatikan perbedaan individu dan kebutuhan bawahan untuk pertumbuhan dan perkembangan.

4. Faktor– faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robin (2018) adapun yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu diantaranya:

a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan untuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakan perilaku moral yang etis, pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bahwa kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bahwa untuk menerima nilai-nilai, norma- norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi internasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol

untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok. Bass (2018), menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performasi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensial secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

c. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksetif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisis, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman, dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

5. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (2017) mengemukakan bahwa ada empat indikator kepemimpinan transformasional yaitu diantaranya:

a. *Idealized influence* (Karismatik)

Karismatik yaitu pimpinan yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Bawahan mempercayai impian karena pimpinan

dapat menunjukkan perilaku yang mengesankan yang membuat pemimpin disegani serta dapat menjadi contoh bagi pengikutnya.

b. *Inspirational Motivation* (Inspirasi dan Motivasi)

Inspirasi dan Motivasi merupakan perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

c. *Intellectual Simulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual merupakan perilaku pemimpin dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecah masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah prganisasi.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian secara individual)

Perhatian secara individual yaitu kesediaan dari pimpinan untuk mendengarkan saran dari para bawahan serta perhatian pimpinan terhadap perkembangan karir para pegawai dan memperhatikan fasilitas yang didapat oleh pegawainya agar terjalin hubungan yang baik antar atasan dan bawahan.

Sedangkan menurut Suwatno (2019) indikator kepemimpinan transformasional yaitu diantaranya:

a. *Visi (Vision)*

Yang dimaksud dengan vision ialah suatu kepemimpinan terpenting serta di angkat melalui konstruk lebih luas, yakni kharisma. Penemuan empiris memberikan dukungan atas pernyataan ini. Dari hasil metaanalisis menunjukkan jika kharisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Para peneliti sangat kritis dengan cara kharisma didefinisikan. Visi merupakan salah satu dari lima elemen kharisma. Lebih lanjut iapun menyatakan pimpinan yang karismatik memperlihatkan sejumlah perilaku yang di dalamnya terdapat artikulasi suatu ideology yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, focus tugas, kesatuan, dan keharmonisan nilai. Maka dari itu visi ialah suatu gambaran paling ideal atas masa depan yang dijadikan dasar untuk nilai-nilai organisasional.

b. *Komunikasi Inspirasiona (Inspirational Communication)*

Motivasi inspirasional sudah dilihat secara detail sebagai komponen terpenting dari suatu kepemimpinan transformasional, konstruk ini memberikan definisi secara beraneka ragam. Pimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan pencakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pegawai dan mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Karisma dan inspirasi motivasional dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa depan yang di inginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar-standar kinerja, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan.

c. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori-teori kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model transformasional. Pertimbangan individual ini terjadi manakala pimpinan telah mengembangkan orientasi kearah pegawai dan memperlihatkan perhatian individual kepada pegawai serta merespon secara layak pada kebutuhan pegawai secara personal. Supportive Leadership behavior adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah.

Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah-masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam mengonseptualisasi, komprehensi, menganalisis masalah-masalah, dan meningkatkan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai suatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

e. Kesadaran Personal (*Personal Recognition*)

Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari contingent reward yang secara konseptual berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan member imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya. Dia juga mendefinisikan kesadaran personal sebagai pemberian hadiah dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian usaha-usaha tertentu.

2.1.4. Teori Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangatlah penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Hasibuan (2019), menyebutkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Sedangkan menurut Sutrisno (2019), mengartikan kedisiplinan sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dn menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Dewi dan Harjoyo (2019), secara etimologi disiplin berasal dari bahasa inggris disciple yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya”. Berikutnya menurut Singodimedjo (2019), menyebutkan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Rizk (2017), disiplin kerja merupakan kegunaan operatif manajemen sumber daya manusia yang penting bagi prestasi kerja karyawan akan semakin tinggi, dan disiplin kerja yang baik tentunya tugas serta wewenang yang diberikan kepadanya. Salah satu upaya untuk mengatasi penyebab tindakan indiscipliner yang bertujuan untuk pertumbuhan organisasi yaitu memotivasi karyawan untuk dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Adanya disiplin kerja sangat bermanfaat dalam mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia

melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antar hak dan kewajiban karyawan

2. Tujuan Disiplin Kerja

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan disiplin kerja adalah demi kelangsungan dan kemajuan perusahaan. Menurut Simamora (2019) Tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut ;

- 1 Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi sesuai dengan motif yang bersangkutan, baik hari ini maupun besok.
- 2 Tujuan khusus disiplin kerja:
 - a Agar para pegawai mentaati segala peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
 - b Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal.
 - c Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa kantor sebaik-baiknya.
 - d Pegawai mampu memperoleh tingkat kinerja yang tinggi.

3. Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2018) manfaat disiplin adalah:

- a. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

4. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja seseorang karyawan dalam sebuah perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018) yaitu:

- a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pemimpin harus memberikan contoh yang baik maka kedisiplinan karyawanpun akan meningkat.

c. Balas jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan akan terwujud didalam perusahaan.

d. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena sifat manusia yang terlalu merasa dirinya penting dan meminta diberlakukan secara adil dengan manusia yang lain.

e. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan karyawannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk kepada karyawan, apabila ada karyawannya yang mengalami kesulitan. Pengawas melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja para karyawan dalam perusahaan.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar karyawan tidak akan melanggar peraturan-peraturan yang berlaku. Berat atau ringan sanksi yang diberikan dapat mengubah perilaku para karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya.

g. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap karyawan yang Indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu perusahaan. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertical maupun horizontal. Hubungan vertical disini yaitu antara karyawan dengan pimpinan. Sedangkan hubungan horizontal yaitu antar sesama karyawan. Jadi, terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin menurut Siswanto (2018) adalah sebagai berikut:

a. Frekuensi Kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi tingkat frekuensi kehadirannya maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

b. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

c. Ketaatan pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seseorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

d. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

5. Indikator Disiplin Kerja

Hasibuan (2017) indikator disiplin kerja terdiri dari:

a. Selalu hadir tepat waktu

indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai ketepatan kehadiran datang ke kantor.

b. Selalu menaati ketentuan jam kerja

indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai menaati jam kerja atautidak keluar kantor pada saat jam kerja.

- c. Memiliki semangat kerja yang tinggi

indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai semangat karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.

- d. Adanya sanksi jika melanggar

indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pemberian sanksi oleh pemimpin kepada karyawan apabila melanggar peraturan agar menyebabkan efek jera.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan.

- b. Teladan Pimpinan

Hal ini sangat berperan penting dalam menentukan kedisiplinan karyawan.

- c. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

- d. Keadilan

Hal ini dapat mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

- e. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

2.1.5. Teori Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan-imbalan finansial yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Kompensasi diberikan dalam bentuk pembayaran tunai langsung, agar karyawan termotivasi untuk bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Jika dikelola dengan baik maka kompensasi dapat membantu perusahaan mencapai produktifitas yang tinggi dan dapat mencapai sebuah tujuan organisasi (Nitisemito, 2018).

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja Sutrisno (2017). Menurut Hamali (2018), kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Sedangkan menurut Ariandi (2018) kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada suatu perusahaan, kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi/perusahaan tempat ia bekerja. Pendapat berikutnya yaitu menurut Emmy (2019), kompensasi merupakan bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak

langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima oleh pegawai setelah melakukan tugas dan tanggung jawabnya yang bertujuan untuk memajukan bisnis perusahaan secara keseluruhan. Bentuk-bentuk kompensasi tidak selalu uang atau barang, tetapi bisa juga berupa hal yang tidak berbentuk seperti paket liburan atau tambahan cuti Priharto (2020).

Dari pengertian yang sudah dijelaskan diatas, kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

2. Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2018) adalah sebagai berikut:

a. Ikatan Kerja

Pemberian kompensasi dapat menciptakan ikatan kerja secara formal antara perusahaan dengan pegawainya. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dan perusahaan harus memberikan kompensasi sesuai dengan yang telah tertuang dalam perjanjian.

b. Kepuasan Kerja

Dengan kompensasi sebagai balas jasa, karyawan dapat memenuhi setiap kebutuhannya, mulai dari kebutuhan fisik, sosial, hingga kebutuhan yang bersifat sebagai pemuas keinginan.

c. Motivasi

Kompensasi yang besar dapat memudahkan perusahaan untuk memotivasi para pegawainya.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Batjo (2018) yaitu:

a. Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut bekerja sesuai dengan jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai dengan peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

c. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di perusahaan tersebut.

d. Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

e. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

f. Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi didalamnya.

3. Manfaat Kompensasi

Karyawan yang menerima kompensasi umumnya telah memiliki suatu keunggulan dalam bekerja baik dalam pola kerja maupun yang lainnya. Manfaat kompensasi menurut Kadarisman (2019) diantaranya adalah:

- a. Sebagai transaksi etika, yang berkeadilan dalam pembagiannya untuk karyawan.
- b. Sebagai transaksi ekonomi, atau untuk memberi bonus pada pegawai yang bekerja dengan baik.
- c. Sebagai transaksi sosial, yakni menumpuk jalinan perseorangan dalam organisasi.
- d. Sebagai transaksi politik, karena melekat penggunaan sebab dan akibatnya, dan

- f. Sebagai transaksi psikologi karena memiliki hubungan kontrak psikologi antara manusia dengan organisasi atau perusahaan tertentu.

Manfaat kompensasi menurut Yadi (2020) yaitu:

- a. Manfaat bagi perusahaan yaitu sebagai penarik karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi dan memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud untuk mencapai prestasi.
- b. Manfaat bagi karyawan yaitu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan meningkatkan semangat kerja sehingga mencapai prestasi kerja yang maksimal.

4. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu diantaranya:

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Karyawan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (pemerintah) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.

- b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kesiediaan dan kemampuan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relative kecil.

c. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Kapres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relative kecil.

g. Menerima Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi atau gaji lebih besar. Sebaliknya jika karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

5. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian mengacu pada pendapat Aulia (2018) sebagai berikut.

a. Upah dan gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

b. Tunjangan

Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian – penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

a. Novitasari (2020) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan industri otomotif di tangerang. Hasil penelitian ini yaitu Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi Kepemimpinan

- Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
- b. Pertiwi (2019) yang meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK.Semarang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - c. Indah (2022) dengan judul pengaruh kepemimpinan transaksional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembaga Kabupaten Toraja Utara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
 - d. Herman (2019) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada STPP Gowa. Pengumpulan data menggunakan data primer dengan teknik kuesioner dengan hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada STPP Gowa.
 - e. Tria (2018) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPJ Semarang. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPJ Semarang.
 - f. Sutanto (2018) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada CV. Cakra Besi Indoprima.

Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai CV Cakra Besi Indoprima.

2. Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan

- a. Ekhsan (2019) yang meneliti pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistikcs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Syncrum Logistics.
- b. Sama halnya dengan Natalia (2019) yang meneliti pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Devisi Penjualan PT Rembaka. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu motivasi kerja dan disiplin kerja pada PT Rembaka berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Mudjtahidin (2017) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian pengawas di kementerian Agama Kab. Tasikmalaya menyimpulkan bahwa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian pengawas di kementerian agama Kab. Tasikmalaya.
- d. Begitupun dengan Saraswati, dkk., (2019) dengan penelitian yang berjudul pengaruh karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Gianyar. Hasil

- penelitian menunjukkan bahwa terapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.
- e. Ferawati (2017) dengan judul penelitian pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di PT Cahya Indo Persada, Surabaya. Hasil dari penelitian ini yaitu disiplin kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
 - f. Siswanto (2019) dengan judul penelitian pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti setiap ada peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.
 - g. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Arisanti (2019) dengan judul pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (persero) Cabang Nganjuk. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier bergada dan menemukan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan secara silmutan maupun persial terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk.
 - h. Setiana (2017) pengaruh penerapan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Sukaputra Tasikmalaya. Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Sukaputra Tasikmalaya.

3. **Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Mawar (2017). Peneliti mencoba menguji pengaruh kompensasi, pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT Akses (Persero). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, pelatihan, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara silmutan mempengaruhi kinerja pegawai PT Akses (Persero) Kantor Cabang Denpasar.
- b. Penelitian terdahulu oleh Aromega (2019) dengan penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Yuta Hotel Manado.
- c. Penelitian oleh Yulandri (2020) dengan judul pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Bengkulu Selatan (SBS). Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Bengkulu Selatan (SBS).
- d. Penelitian oleh Ferrania (2017) dengan judul pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil dari penelitiannya yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan.
- e. Begitupun dengan Widyani, dkk. (2019) dengan penelitian yang berjudul peningkatan motivasi dalam hubungan kompensasi finansial dan kinerja

karyawan pada PT Arta Sedana Retalindo Cabang Hardys Mall Sanur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- f. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Emmy (2018) yang berjudul pengaruh kompensasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada pegawai Administrasi PTIIK Universitas Brawijaya. hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompensasi belum mampu memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan.
- g. Suharno (2017) yang berjudul pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Api Metra Palma (Medco Agro) Kantor Pusat Jakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.