

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja untuk mencapai kinerja karyawan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat. (Suseno dan Sugiyanto, 2016). Sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik agar meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan perusahaan (Hariandja, 2012). Fathoni (2010) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sehingga manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki kinerja sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. (Dessler 2016:3).

Mangkunegara, (2017), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Desseler, (2016), menyatakan bahwa kinerja secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. 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.

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama yaitu menurut Sandy (2015:12), adapun indikator kinerja karyawan yaitu kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan kuantitas, yaitu hasil kerja selalu memenuhi pencapaian atau target kerja yang telah ditentukan baik barang/jasa, waktu dan biaya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja/prestasi, karena dengan

memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya, (Moeheriono (2012).

Pengelolaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh koperasi sebagai lembaga keuangan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai. Sesuai dengan UU No 25 tahun 1992 tentang perkoperasian disusun untuk mempertegas jati diri, kedudukan, permodalan, dan pembinaan koperasi sehingga dapat lebih menjamin kehidupan koperasi sebagaimana diamanatkan dalam pasal 33 UUD 1945. Koperasi sebagai lembaga lembaga keuangan mikro di mana orang-orang yang memiliki kepentingan relatif homogen, berhimpun untuk meningkatkan kesejahteraannya. Dalam pelaksanaan kegiatannya, koperasi dilandasi oleh nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mencirikannya sebagai lembaga ekonomi yang sarat dengan nilai etika bisnis.

Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang keuangan mikro. Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar berbadan hukum dengan ijin operasionalnya 05/BH/KDK.22.7/XII/1998 dan Tanggal badan hukum : 19 Desember 1998. Keberadaan Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar telah memberikan manfaat yang cukup banyak terhadap masyarakat sekitarnya terutama dalam membantu memberikan pinjaman berupa kredit maupun simpanan berupa Tabungan dan Deposito.

Dasar utama kegiatan koperasi adalah kepercayaan (*trust*), baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Dalam persaingan antar koperasi dalam menghimpun dana masyarakat, banyak upaya yang ditempuh oleh

koperasi, antara lain mempromosikan jenis-jenis tabungan yang dilengkapi dengan sejumlah atribut yang dapat merangsang minat masyarakat untuk menabung. Produk tabungan menjadi produk paling memikat bagi koperasi untuk memperkuat fungsi penghimpunan dana koperasi. Misalnya tabungan dengan bunga dihitung berdasar saldo harian yang diakumulasikan setiap akhir tahun (tabungan bunga harian), tabungan yang memberikan hadiah dengan undian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar, peneliti menemukan masalah terhadap kinerja karyawan yaitu terjadinya penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari target pencapaian jumlah nasabah belum tercapai maupun realisasi jumlah kredit yang disalurkan kepada masyarakat. Pada Tabel 1.1 menunjukkan kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hasil kerja yang di peroleh Karyawan Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar pencapaian target dan realisasi dalam penyaluran kredit dan jumlah nasabah peneliti menemukan masalah terhadap kinerja karyawan seperti pada Tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Target Kerja**  
**Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar**  
**Tahun 2018 – 2020**

No	Tahun	Jenis	Target	Realisasi (Rp)	%
1	2018	Kredit	Rp. 500,000.000	Rp. 300,593,176	83.85
		Nasabah	100 nasabah	59 nasabah	59 %
2	2019	Kredit	Rp. 500.000.000	Rp. 335,070,791	67,01
		Nasabah	110 nasabah	65 nasabah	59,09
3	2020	Kredit	450.000.000	358,354,094	79,63
		Nasabah	120 nasabah	58 nasabah	48,33

Sumber : Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar, 2020

Pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pencapaian target kerja masih pluktuatif dari tahun ke tahun, bahkan untuk tahun 2018 dan tahun 2020, untuk jumlah kredit dan nasabah tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar mengalami ketidakstabilan yang tentunya disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya faktor dalam pemberian kompensasi yang diterima karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan hidup karyawan bersama keluarga, sehingga karyawan sering mencuri waktu untuk bekerja sampingan. Demikian juga ketegasan dari seorang pimpinan didalam memotivasi dirasakan kurang bagi karyawan sehingga karyawan akan ragu ragu didalam mengambil keputusan terhadap masalah yang ditemukan. Tingkat kedisiplinan dari karyawan juga menentukan kinerja karyawan dalam bekerja, karyawan sering terlambat untuk datang ke kantor dengan berbagai alasan, jam istirahat melewati waktu yang telah ditetapkan. Bila hal ini dibiarkan dengan begitu saja secara langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.

Salah satu faktor penting dalam kinerja karyawan adalah memberikan kompensasi dan motivasi yang merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk mendukung kontribusi para pekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap (Nasution, 2013).

Kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan, seperti yang diketahui kompensasi merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh karyawan dari organisasi atau perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka di perusahaan dalam bentuk finansial atau non finansial dan menjadi tujuan utama seorang karyawan/karyawan (Ardana dkk, 2014:153). Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung seperti gaji, komisi, bonus atau insentif dan pembagian laba/keuntungan. Serta kompensasi finansial tidak langsung seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, asuransi tenaga kerja, liburan cuti dan fasilitas kantor lain seperti kendaraan dan ruang kantor. Menurut Mulyadi (2015: 11-12), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu: (a) meningkatkan kesejahteraan karyawan, (b) memotivasi karyawan, (c) Peningkatan kinerja (d) memperoleh karyawan yang bermutu.

Menurut Mondy (2015), Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan jenis pekerjaan dan golongan kerja karyawan akan membuat karyawan termotivasi sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik. Kompensasi mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan atau instansi dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu tujuan utama seorang untuk bekerja adalah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang diterima karyawan pada perusahaan.

Dengan adanya pemberian kompensasi yang layak dan adil diharapkan para karyawan memiliki semangat kerja yang baik dalam menjalankan tugasnya dan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Bentuk-bentuk kompensasi

yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan, baik itu kompensasi finansial maupun non finansial yang sangat penting perannya dalam memotivasi karyawan dan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Menurut Mondy (2015) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2014 : 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi manajer dan karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja, finansial tidak diberikan secara tepat, maka perusahaan bisa kehilangan para karyawannya dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya karyawan merasa tidak puas terhadap perusahaan tersebut berdampak pada dapat penurunan kualitas kinerja karyawan. Adapun indikatornya menurut Mondy (2017) adalah gaji dan insentif. Gaji adalah imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh, dan insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Adapun jenis kompensasi langsung yang diberikan kepada karyawan seperti yang disajikan pada Tabel berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Jenis Kompensasi Langsung yang Diberikan pada Karyawan**  
**Pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar**  
**Tahun 2018 sd 2020**

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Gaji (Rp)	Insentif (Rp)	Jumlah Kompensasi (Rp)	Rata-rata Kompensasi (Rp)
1	2018	32	60.000.000	9.792.000	69.792.000	2.181.000
2	2019	30	57.000.000	3.750.000	60.750.000	2.025.000
3	2020	35	63.000.000	12.425.000	75.425.000	2.155.000
<b>Jumlah rata-rata</b>			180.000.000	8.655.666	68.655.666	2.120.333

Sumber : Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar Tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa pemberian gaji dan insentif yang diterima pada tahun 2020 adalah rata-rata setiap bulan Rp. 2.155.000 hal ini tidak sesuai dengan ketentuan untuk UMR (upah minimum Regional) Kota Denpasar yaitu sebesar Rp. 2.770.00,260 yang dibulatkan menjadi Rp 2.770.00,300 setelah melalui pembahasan dengan Dewan Pengupahan kota Denpasar, untuk pemberian bonus (insentif) yang diterima tergantung pada pencapaian hasil yang dicapai setiap bulannya. Sistem pemberian gaji sesuai dengan tingkat pekerjaan yang di pegang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rendahnya kompensasi untuk karyawan di Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar sehingga diteliti dari beberapa faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan tersebut.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan penelitian dari Haditya, Dkk (2017), dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan. Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan. Penelitian Manik dan Wiarah (2014).

Dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan Kompetensi dan terhadap kepuasan kerja karyawan serta implikasinya pada kinerja paramedis di rumah sakit Cibabat Kota Cimahi. Kasimpulan dari penelitian ini terbukti ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja paramedic di Rumah sakit Cibabat Kota Cimahi. Penelitian Fauzi (2014), penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pada PT. Trakindo Utama Samarinda. Sedangkan hasil penelitian Arifin (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bakti Huria Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *Servant Leadership*. Jadi *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Northouse (2013) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik. *Servant leadership* sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya

organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbarui sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2015). Liden *et.al.* (2008) mengidentifikasi 7 (tujuh) perilaku pemimpin yang melayani untuk mengembangkan dan membuktikan ukuran servant leadership antara lain : (1) membentuk konsep; (2) memulihkan emosi; (3) mengutamakan pengikut; (4) membantu pengikut tumbuh dan sukses; (5) berperilaku secara etis; (6) memberdayakan; dan (7) menciptakan nilai untuk masyarakat.

Penerapan *servant leadership* dalam perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatilu (2014:10) menyebutkan bahwa “Penerapan servant leadership memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sapengga (2016) dengan hasil penelitiannya kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi- dimensi yang dimunculkan, dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbin (2015) Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan yang tebal antar pimpinan dan karyawan. Dari beberapa definisi di atas bahwa pengertian dari *servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/pegawai

(anggota) organisasi/instansi, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar.

Permasalahan yang muncul terkait dengan *servant leadership* diketahui melalui observasi peneliti menemukan bahwa kurangnya rasa kasih sayang dan sikap ramah pimpinan yang menyebabkan beberapa karyawan seringkali melakukan keterlambatan, rasa acuh tak acuh terhadap tugas khususnya pada bagian administratif seperti pembuatan laporan bulanan, juga keterlambatan pada jam kehadiran. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan. Selain itu, jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan dan arahan kepada karyawan. Diketahui pula beberapa pemimpin belum seluruhnya menerapkan gaya kepemimpinan berhati hamba atau yang kita kenal dengan istilah *servant leadership*.

Dari fenomena tersebut diatas searah dengan penelitian Sapengga (2016) Dalam penelitiannya berjudul pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Penelitian Tomigulung (2015), Dalam penelitiannya berjudul *The Effects Of Servant Leadership On Employee Performance At Regional Government Office Southeast Minahasa* Studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Darmawati dan Marnis (2017) Dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kepemimpinan pelayan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai

pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Tetapi berbeda dengan hasil Penelitian Brohi, Dkk (2018) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas kerja serta mendorong terwujudnya tujuan organisasi (Dariansyah, 2018). Kedisiplinan harus di tegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin dari karyawan yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Disiplin menunjukkan sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Adapun jumlah absensi karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar selama periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.3**  
**Jumlah absensi Karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya**  
**Pedungan Denpasar Tahun 2018-2020**

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Ijin (orang)	Sakit (orang)	Cuti (orang)	Jumlah (orang)
1	2018	32	19	12	36	67
2	2019	30	26	18	22	66
3	2020	35	24	8	45	77

Sumber : Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar, 2021

Dari Tabel 1.3 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 cenderung berfluktuasi setiap tahunnya, dimana tingkat absensi paling banyak adalah pada tahun 2020 dengan total keseluruhan sebanyak 77, Hal ini

membuktikan bahwa masih kurangnya kedisiplinan dari karyawan dimana setiap tahunnya masih ada karyawan yang datang terlambat. Selain ketelambatan ketidakhadiran karyawan, juga di sebabkan oleh banyaknya karyawan yang meminta cuti dan juga ijin. Tingkat absensi merupakan salah satu bagian yang menunjang kinerja karyawan.

Disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian Purnomo, Dkk (2017), dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Motivasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hastuti Dkk (2020) dengan judul penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Penelitian Purnawijaya (2019) dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya. Sedangkan berbeda dengan penelitian Anggun Nurlaila Septiyana (2020) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim.

Berdasarkan uraian dari fenomena yang berkaitan dengan kompensasi, *servant Leadership* dan disiplin kerja karyawan serta dengan adanya hasil penelitian yang menunjang dari fenomena tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Kompensasi, *Servant Leadership*, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.

### **1.2. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan terkait penelitian ini, diantaranya:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar. ?
- 2) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait dengan Kompensasi, *Servant Leadership*, disiplin kerja dan kinerja. Di samping itu bermanfaat bagi masyarakat pembaca khususnya yang menekuni masalah manajemen sumber daya manusia.

##### 2) Manfaat Praktis

###### a) Bagi Mahasiswa

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan Kompensasi, *Servant Leadership*, disiplin kerja dan kinerja

###### b) Bagi pembaca

Untuk mengetahui kajian dalam penelitian tentang pengaruh Kompensasi, *Servant Leadership*, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

###### c) Bagi koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.

Untuk mengetahui seberapa besar Kompensasi, *Servant Leadership*, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja para

karyawan

d) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai Kompensasi, *Servant Leadership*, dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta menambah kegunaan untuk lembaga dan penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Path-goal theory***

*Path-goal theory* adalah pendekatan kontingensi untuk kepemimpinan di mana tanggung jawab pemimpin adalah untuk meningkatkan motivasi bawahan dengan mengklarifikasi perilaku yang diperlukan untuk penyelesaian tugas dan penghargaan. teori yang dikembangkan oleh Robert J. House ini digunakan untuk melihat keefektifan pemimpin dalam situasi yang berbeda. Teori ini sering dianggap sebagai path-goal karena terfokus seperti apa pemimpin memengaruhi persepsi dari pengikutnya dan banyak yang berpendapat menggunakan model ini pemimpin menjadi lebih efektif karena efek positif yang diberikan oleh pemimpin yaitu seperti motivasi kepada followers untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja.

Dengan diterapkannya model ini, pemimpin menjadi lebih efektif karena efek positif yang diberikan serta model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi persepsi dari karyawannya tentang pekerjaan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya.

##### **2.1.2 Kompensasi**

###### **1) Pengertian Kompensasi**

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Menurut Handoko (2014), Sistem kompensasi yang baik

akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntunan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoko (2014), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Mondy dan Noe (2015) kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012), kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada

organisasi.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

## 2) Jenis – Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa pekerjaan. Menurut Mondy (2015) mengemukakan bahwa:

### a) Kompensasi langsung (*Direct Compensation*)

#### (1) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang di bayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan.

#### (2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

#### (3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerianya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk

mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi. Maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

- b) Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua balas jasa finansial yang tidak termasuk kedalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

### 3) Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Mangkunegara dalam Prasetyo (2016) mengemukakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

- a) Faktor Pemerintah

Faktor pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan. Inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan

- b) Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

- c) Standard Biaya Hidup Karyawan

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan

keluarganya,

d) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

f) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji/upah karyawan artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan keenam faktor yang mempengaruhi kompensasi maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat memberikan kompensasi terhadap karyawan sesuai dengan pilihan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan. Kompensasi yang diberikan dapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan, sesuai standar biaya hidup karyawan, ukuran perbandingan upah karyawan, sesuai permintaan dan

persediaan ataupun berdasarkan kemampuan membayar sebuah organisasi atau perusahaan.

#### 4) Indikator Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Mondy dan Noe (2015), menyatakan indikator Kompensasi karyawan yaitu :

a) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

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

Dengan kompensasi perusahaan bisa memperoleh atau menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari perusahaan, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

### 2.1.3 *Servant Leadership*

#### 1) Pengertian *Servant leadership*

Menurut Robbins dan Judge, (2013), *Servant Leadership* melampaui kepentingan mereka sendiri dan fokus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan; mereka menekankan persuasi. Karakteristik perilaku termasuk mendengarkan, berempati, membujuk, menerima kepengurusan, dan aktif mengembangkan potensi pengikut. Karena kepemimpinan melayani berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, penelitian telah difokuskan pada hasil untuk kesejahteraan pengikut. Menurut Luthans, (2013), Ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa karakter pemimpin pelayan ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi dan sebenarnya menjadi termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri. Sekaligus seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal member kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* adalah pola kepemimpinan yang menjadikan seorang pimpinan lebih dekat kepada pegawai.

*Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf sejak tahun 1970. Dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* beliau

menyebutkan bahwa Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayan berikutnya. Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh (Luthans, 2010:48), memprioritaskan pengembangan pegawai sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan.

Poli, (2011 : 258), juga dalam bukunya yang berjudul Manajemen Stratejik mendefinisikan *servant leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Konsep kepemimpinan pelayan sebenarnya sudah diterapkan oleh tokoh-tokoh pemimpin dunia sejak lama.

Menurut Sendjaya & Sarros (2010: 57) mengemukakan bahwa *Servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri.

*Servant leadership* memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

Dari beberapa definisi diatas *Servant leadership* dapat disimpulkan bahwa Trompenaars & Voerman (2010:3) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.

## 2) Karakteristik *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

Menurut Spears, (2013: 25-30), mengemukakan 10 karakteristik *servant leadership*, karakteristik tersebut yaitu :

### a) Mendengarkan

*Servant-leader* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

### b) Empati

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

### c) Penyembuhan

*Servant-leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

### d) Kesadaran

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

## e) Persuasi

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership* (X2).

## f) Konseptualisasi

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

## g) Kejelian

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan

## h) Keterbukaan

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

## i) Komitmen untuk Pertumbuhan

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional pegawai dan organisasi

## j) Membangun Komunitas

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

### 3) Perilaku *Servant leadership*

Menurut Greenleaf dalam Northouse (2013: 48) ada enam hal penting yang merupakan konstruksi utama dalam menggambarkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu :

## a) Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens,

- melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain).
- b) Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain).
  - c) Membangun komunitas (yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu).
  - d) Memperlihatkan autentisitas (melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).
  - e) Memberikan kepemimpinan (dengan cara penggambaran masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang ada).
  - f) Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).

#### **4) Manfaat *Servant Leadership***

Menurut Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa filosofi kepemimpinan pelayan berlaku secara efektif untuk semua institusi sosial, baik mereka yang mengejar keuntungan maupun yang tidak. Sebagai seorang ahli yang memiliki pengalaman konsultasi dan mengajar yang luas di berbagai organisasi seperti universitas, bisnis, yayasan, keagamaan, organisasi kesehatan (rumah sakit), asosiasi

professional di berbagai negara, Greenleaf meyakini bahwa filosofi dan praktik kepemimpinan pelayan dapat diterapkan dan memberikan pengaruh yang positif bagi seluruh institusi di berbagai negara. Graham bahkan menambahkan bahwa kepemimpinan pelayan dapat diberlakukan untuk berbagai *setting* organisasi, baik dari pekerja dan *supervisor* hingga pimpinan puncak perusahaan. Graham juga menyarankan bahwa kita dapat menerapkannya dalam relasi antar organisasi. Spears percaya bahwa saat ini kepemimpinan pelayan telah memberikan pengaruh yang substansial dalam berbagai area spesifik dari pengembangan organisasi antara lain :

- a) Kepemimpinan pelayan telah menjadi sebuah filosofi institusi dan model untuk memimpin serta berorganisasi.
- b) Kepemimpinan pelayan telah menjadi fondasi etikal dan teori untuk berbagai jenjang pelatihan dan pendidikan
- c) Kepemimpinan pelayan telah mengubah fokus berbagai komunitas organisasi secara positif
- d) Kepemimpinan pelayan telah berpengaruh pada pengembangan *experiential education*
- e) Kepemimpinan pelayan telah dipakai secara luas sebagai konsep dasar untuk pelatihan kepemimpinan dan manajerial.
- f) Kepemimpinan pelayan telah banyak dipakai berbagai organisasi untuk menstimulasi pengembangan personalitas pimpinan puncak perusahaan.
- g) Kepemimpinan pelayan telah diterima secara baik diantara berbagai

kelompok multikultural, termasuk golongan minoritas dan wanita.

### 5) Indikator *Servant leadership*

Adapun indikator yang digunakan didalam penerapan *Servant leadership* ini menurut Denis, (2010) terdapat enam indikator yaitu :

a) Kasih sayang

Yaitu kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang baik.

b) Visi

Yaitu, arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seseorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

c) Kerendahan hati

Yaitu, menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai dan mengakui kontribusi pegawai dalam tim.

d) Kepercayaan

Yaitu, orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pimpinan tersebut mendapatkan kepercayaan.

e) Melayani

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayannya kepadabawahan.

## 2.1.4 Disiplin Kerja

### 1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai kedisiplinan yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006: 126).

Sintaasih & Wiratama (2013:129), disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, dalam Anshari, 2014).

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Nuraini, 2013).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi tergantung pada unsur manusia. Oleh karena itu, disiplin merupakan suatu tingkah laku dan perbuatan yang saling menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan dan menerima sanksi apabila karyawan melanggar peraturan dalam perusahaan atau instansi.

## 2) Faktor – faktor penilaian disiplin kerja

Setiyawan dan Waridin (2006:101), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

### 3) **Macam – macam disiplin kerja**

Menurut Mangkunegara (2013:129), ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

#### a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

#### b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

### 4) **Indikator disiplin kerja**

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator disiplin kerja menurut Sutrisno, (dalam Pratiwi, 2018) adalah sebagai

berikut :

a) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b) Taat terhadap aturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan tingkah laku dalam bekerja.

c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan- pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian kinerja karyawan

Suwatno dan Juni (2018) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan. Fahmi (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Rivai (2014) mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau

kegiatan selama periode waktu.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Abdullah (2014) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli di atas, kinerja karyawan adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

## 2) Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

- a) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja karyawan antara lain:

- a) Faktor internal karyawan,  
Yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

b) Faktor lingkungan internal organisasi,

Yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.

c) Faktor lingkungan eksternal organisasi,

Yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

**3) Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Budiharjo (2015), indikator kinerja karyawan yaitu:

a) Kualitas

Merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

b) Kuantitas

Adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

c) Ketepatan waktu

Yaitu tingkat aktivitas di selesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

d) Efektifitas

Yaitu merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.

e) Kemandirian

Yaitu karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain.

f) Komitmen

Yaitu berarti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

### **2.1.6 Hubungan Antar Variabel**

#### **1) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Menurut Hamdani (2016) Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa H1 terdapat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut, selanjutnya H2 terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut, dan H3 terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut.

Damayanti (2013) Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil simpulan, (1) ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, (2)

ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, dan (3) ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Menurut Dwikristianto (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Modern Widya Tehnical Cabang Jayapura.

## 2) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Karakteristik kepemimpinan adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. (Bawintil 2019)

Kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Tomigulung (2015), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya yaitu Penelitian Kurniawan DP (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan . dan (2) keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis, Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Jamaludin (2017) Studi ini memberikan implikasi yang signifikan bagi organisasi manajemen teknis untuk mendapatkan manfaat dari kepemimpinan untuk meningkatkan moral karyawan mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja kerja mereka.

### **3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Astria (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara parsial maupun bersama.

Penelitian Hajrina (2016) dengan hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bagian Marketing pada Hotel Millennium Sirih, Jakarta.

Septiasari (2017) Kesimpulan dari penelitian ini adalah Hasil uji korelasi memperlihatkan bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan yang sedang dengan kinerja karyawan. Artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada bidang serketariat dan bidang industri di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Samarinda. Dengan ditemukan permasalahan tersebut Peneliti memberikan saran agar pimpinan memberikan sanksi tegas terhadap karyawan yang melanggar jam masuk kerja dan ketaatan terhadap peraturan, memberikan pelatihan bagi para karyawan yang kurang maksimal dalam meningkatkan jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan dan pimpinan dapat menyesuaikan pekerjaan yang di berikan dengan waktu yang dibutuhkan.

## **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

### **1) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan**

- a) Haditya Dkk (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan. Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil simpulan, (1) ada pengaruh yang signifikan Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

pada perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan.

- b) Manik dan Wiarah (2014) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan Kompetensi dan terhadap kepuasan kerja karyawan serta implikasinya pada kinerja paramedis di rumah sakit Cibabat Kota Cimahi. Kasimpulan dari penelitian ini terbukti ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja paramedic di Rumah sakit Cibabat Kota Cimahi.
- c) Fauzi (2014) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. pada PT. Trakindo Utama Samarinda
- d) Arifin (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e) Penelitian Arman Maulana (2020) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Primer Koperasi Kartika Artileri Berdaya Guna Sepanjang Masa Pusat Kesenjataan Artileri Medan Kota Cimahi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Secara parsial, variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh pengaruh yang signifikan, kemudian untuk variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai diperoleh pengaruh

yang tidak signifikan. Dengan demikian jika kompetensi yang baik dengan bidang pekerjaan yang dijalankan, serta didukung pula dengan adanya pemberian kompensasi yang baik pula yang diberikan kepada pegawai, maka senantiasa pegawai akan mampu memberikan hasil kerja yang optimal bagi suatu organisasi.

## 2) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan

- a) Penelitian Sapengga (2016) Dalam penelitiannya berjudul pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto.
- b) Penelitian Tomigulung (2015) Dalam penelitiannya berjudul *The Effects Of Servant Leadership On Employee Performance At Regional Government Office Southeast Minahasa* Studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah Minahasa Tenggara. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah dimensi kepemimpinan pelayan Minahasa Tenggara harus dipertimbangkan secara intensif.
- c) Penelitian Brohi *et.al* ( 2018) Dalam penelitiannya berjudul *The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes* Temuan yang menonjol adalah sebagai berikut: (1) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja

karyawan dan (2) keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis.

- d) Darmawati dan Marnis (2017) Dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu

### 3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

- a) Purnomo (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Motivasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- b) Hastuti Dkk (2020) dengan judul penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur.
- c) Penelitian Purnawijaya (2019) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kedai 27 Di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel

disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya. Sedangkan variabel fasilitas tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya

- d) Penelitian Anggun Nurlaila Septiyana (2020) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim.

