

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin maju, persaingan dan kompetisi semakin hari menjadi semakin ketat dan luas. Suatu organisasi akan mencapai tujuan yang diharapkan jika organisasi tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan kenyamanan kerja dalam organisasi yang menumbuhkan kreativitas dan inisiatif (Kurniawati, 2018). Sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi dan bisnis, karena manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya suatu tujuan organisasi dan bisnis (Hidayat, 2017). Tujuan tersebut tidak dapat terwujud tanpa peran aktif sumber daya manusia (karyawan), meskipun canggihnya alat-alat yang dimiliki suatu perusahaan, tidak akan memberikan manfaat bagi perusahaan tersebut jika tidak ada peran aktif dari karyawan.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (Widyani, dkk. 2019). Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Maka dari itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik (Saraswati, 2017).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan

perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2019:10). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya (Harmali, 2018:20). Pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan. Pada dasarnya jika perusahaan ingin mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan maka perlu adanya pemberian motivasi pada karyawan, agar mereka mau mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk bekerja (Saraswati, *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral etika (Afandi, 2018:83). Kinerja karyawan mencerminkan perilaku karyawan di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi (Kaswan, 2017:278).

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan beban kerja, baik itu beban kerja fisik maupun beban kerja mental (Asriani, 2018). Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika karyawan tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Vanchapo, 2020:1).

Beban kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena apabila beban kerja yang diterima semakin tinggi maka hal tersebut dapat membuat kinerja karyawan kurang optimal atau bahkan semakin menurun. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Intinya beban kerja yang berlebihan dampaknya tidak baik bisa menyebabkan mudah marah. Pada dasarnya beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja (Koesmowidjojo, 2017).

Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) juga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lukito, dkk. (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian oleh Iskandar (2017) juga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Aron, ddk. (2019) menyatakan bahwa secara parsial beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terciptanya kinerja karyawan yang tinggi sangatlah tidak mudah karena kinerja karyawan timbul apabila perusahaan mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Salah satu upaya perusahaan

untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi karena kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih semangat dan memicu tingginya kinerja (Handoko, 2017).

Kompensasi menjadi salah satu pertimbangan seorang karyawan sebelum memutuskan bekerja di sebuah perusahaan. Setelah melakukan tugasnya di perusahaan salah satunya ialah mengharapkan kompensasi dari perusahaan tersebut. Kompensasi adalah salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (Hamali, 2018). Kasus yang terjadi di dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017:119).

Salah satu faktor semangat tidaknya karyawan dapat disebabkan dengan minimnya kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan. Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang yaitu gaji diberikan sejumlah uang kartal kepada karyawan, kompensasi berbentuk barang seperti dibayar dengan barang misalnya hasil dari produksi yang diberikan beberapa persen (Rachmawati, 2018).

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Putra, ddk. (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widayani, dkk. (2019) menemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian oleh Dwianto, dkk. (2019)

menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari, dkk. (2019) menunjukkan kompensasi secara langsung memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pekerja.

Ada beberapa indikator kompensasi antara lain asuransi, gaji, bonus, tunjangan, (Hasibuan, 2017:4). Pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Kompensasi pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung
Tahun 2021

No	Jabatan	Gaji	Uang Makan	Total
1	Direktur	8.000.000	1.400.000	9.400.000
2	<i>Manager</i>	5.000.000	600.000	5.600.000
3	<i>Accounting</i>	4.500.000	500.000	5.000.000
4	<i>Quality Control</i>	1.800.000	400.000	2.200.000
5	Bagian Belanja	1.800.000	400.000	2.200.000
6	Bagian Bahan	1.800.000	400.000	2.200.000
7	Bagian Potong	1.800.000	400.000	2.200.000
8	Bagian Jahit	1.800.000	400.000	2.200.000
9	Bagian Servis	1.800.000	400.000	2.200.000
10	Bagian <i>Packing</i>	1.800.000	400.000	2.200.000

Sumber : HRD CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung

Pada tabel 1.1 merupakan gambaran dari kompensasi CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung. Jika dilihat dari indikator gaji/upah pokok yang diterima, selain direktur, *manager* dan *accounting* gaji karyawan masih tidak sebanding dengan UMR di Badung tahun 2021 yaitu sebesar Rp 2.700.000. Sebagian karyawan menyebutkan gaji yang diberikan sesungguhnya tidak cukup memenuhi kebutuhan sehari-hari terutama jabatan karyawan bagian *quality control*, bagian belanja, bagian bahan, bagian potong, bagian jahit, bagian servis,

dan bagian *packing*. Uang lembur juga yang diberikan hanya 10.000/jam merupakan nominal yang kecil dan tunjangan hari rayapun mendapatkan setengah dari gaji pokok karyawan, itu termasuk jumlah yang kecil karena hari raya merupakan hari besar dan istimewa yang membutuhkan banyak keperluan. Karyawan berharap yakni tunjangan hari raya seharusnya seimbang dengan gaji yang diterima setiap bulan.

Selain kompensasi ada juga faktor yang berpengaruh langsung pada kinerja karyawan dan tidak dapat dipisahkan dalam tercapainya suatu tujuan perusahaan yaitu kepemimpinan (Wijayanti, 2015). Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing (Dubrin, 2015:3).

Karyawan dan pemimpin mempunyai peran yang sangat besar terhadap organisasi, karena tanpa keduanya organisasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dengan demikian pemimpin harus menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang di organisasi sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasinya (Hasibuan, 2013:170).

Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Gaya kepemimpinan

yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya (Bimo, 2017).

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Waruwu (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian oleh Hasibuan, dkk. (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja personil POLRI. Serta penelitian oleh Afandi, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andayani, dkk. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan karyawan tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan rendah. Adapun dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Data Absensi pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung
Tahun 2021

No	Bulan	JK (Orang)	JHK (Hari)	Jumlah Absensi	Tingkat Absensi (%)
1	Januari	40	25	32	3.20
2	Februari	40	24	35	3.60
3	Maret	40	27	33	3.50
4	April	40	26	38	3.65
5	Mei	40	24	34	3.54
6	Juni	40	26	32	3.30
7	Juli	40	26	34	3.26
8	Agustus	40	25	37	3.70
9	September	40	24	33	3.43
10	Oktober	40	27	38	3.51
11	November	40	24	34	3.54
12	Desember	40	26	32	3.07
Jumlah					41.3
Rata-rata					3.44

Sumber : HRD CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan tertinggi pada bulan agustus 2021 yaitu 3,70% dan tingkat absensi karyawan terendah terjadi pada bulan desember 2021 yaitu 3,07%, sedangkan rata-rata tingkat absensi karyawan pada bulan januari-desember 2021 yaitu 3.44% atau lebih dari 3%. Menurut Halsey (2012) tingkat absensi ini melebihi dari tingkat toleransi perusahaan sebesar 3%. Hal ini dapat berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat absensi akan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Tingkat kehadiran karyawan CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung yang rendah disebabkan karena kurangnya motivasi dari pimpinan dan gaya kepemimpinannya yang kurang baik sehingga karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja.

CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang garmen penghasil tas, sandal, sepatu dan aksesoris yang berlokasi di Jln. Raya Padonan No.1B Gang Pandawa, Banjar Dama, Kuta Utara dengan memiliki 40 karyawan. Berdasarkan fenomena yang terjadi dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kembali hubungan antara beban kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dipandang penting dilakukan untuk mendalami hubungan antara beban kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sehingga peneliti memilih judul “Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka yang menjadi tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan memberikan tambahan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh beban kerja, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ganesha Suwathama Kabupaten Badung.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menganalisis kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

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. *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 kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja.

Pencapaian tujuan (objektif) yang telah ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai setiap individu. Secara keseluruhan intensi dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus memiliki keterampilan, memiliki tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya (Matana, 2017). Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* menunjukkan bahwa

keberhasilan karyawan dalam mencapai kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel beban kerja, kompensasi, dan kepemimpinan menjadi faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu, semakin tinggi kemungkinan pencapaian tujuan.

2.1.2 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Secara umum beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Lebih jelasnya beban kerja adalah sesuatu yang dirasa berada di luar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi (Siswanto 2017:38)

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika karyawan tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Vanchapo, 2020:1). Beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu (Monika, 2018).

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Koesomowidjojo, 2017:24) :

- a. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatik) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).
- b. Faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti :
 1. Lingkungan kerja adalah lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik. Lingkungan yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan atau ruang produksi, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruangan sehingga bisikan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama dalam proses produksi membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Pada puncaknya karyawan akan melakukan pekerjaan tidak sesuai standar atau target yang ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung.
 2. Tugas-tugas fisik adalah suatu alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab serta tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

Beban kerja dipengaruhi oleh 6 faktor menurut Gibson (2016). Faktor-faktor tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Tekanan Waktu

Secara umum dalam hal tertentu waktu akhir (*deadline*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan kuantitatif. Ketika hal ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan berkurang.

2. Jadwal Kerja atau Jam Kerja

Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stress di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami-istri sama-sama bekerja. Jadwal kerja standart adalah 8 jam sehari selama seminggu.

3. *Role Ambigiuty*

Konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.

4. *Information Overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Kemajemukan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja yang serba canggih membutuhkan adaptasi sendiri bagi pekerja.

5. *Repetitive Action*

Banyaknya pekerja yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian waktunya

dengan mengetik, atau pekerja *assemblyline* yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton yang pada akhirnya menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

6. Tanggung Jawab

Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya, tanggung jawab terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Beban kerja dipengaruhi oleh 3 faktor menurut Hariyati (2015). Faktor-faktor tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Tugas

Ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja.

2. Usaha

Tenaga yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk inisiatif secara alamiah terhadap beban kerja.

3. Performansi

Sebagian studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

3. Indikator Beban Kerja

Adapun indikator untuk beban kerja terdapat 3 indikator (Koesomowidjojo, 2017). Indikator – indikator tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kondisi Pekerjaan

Bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentu akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur di dalam lembaga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat : 1) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan; 2) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan; 3) Meminimalisir kecelakaan kerja; 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*; 5) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Misalnya, suatu perusahaan konveksi memberikan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 potong pakaian dalam sehari, sedangkan kemampuan karyawan rata-rata saat itu hanya 20 potong per hari.

c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Adapun indikator untuk beban kerja terdapat 3 indikator (Munandar, 2015).

Indikator – indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang di berikan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu. Jika seorang karyawan menganggap target pekerjaannya tinggi, maka ia akan merasa memiliki beban kerja yang berat dan tinggi, demikian pula sebaliknya.

2. Kondisi Pekerjaan

Pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaan, serta mengatasi masalah kejadian yang tidak terduga seperti melakukan pekerjaan extra di luar waktu yang ditentukan. Dalam hal ini, karyawan dihadapkan pada pekerjaan yang memerlukan pemecahan atau penyelesaian, jika karyawan menganggap pekerjaannya sulit dipecahkan, maka karyawan merasakan adanya masalah dan pekerjaannya menjadi berat atau tinggi, demikian pula sebaliknya.

3. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan kadang menjadikan karyawan terbebani, karena dia tidak atau kurang mampu mengerjakannya, demikian pula sebaliknya jika standar pekerjaan itu dapat dipahami dan karyawan merasa dapat mengerjakan, maka pekerjaan itu bebannya menjadi tidak berat atau tinggi.

Adapun indikator untuk beban kerja terdapat 3 indikator (Astianto, 2014).

Indikator – indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*)

Beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.

2. Usaha atau tenaga (*effort*)

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk inisiatif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.

3. Performansi

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja (Sutrisno, 2017). Kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan atau organisasi (Mulyadi, 2019).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima 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 (Priansa, 2017).

Widayati (2019) mengemukakan bahwa kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki (Wianti, 2018).

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 strategis (Hasibuan, 2017:119). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2019:198).

Secara keseluruhan yang dikemukakan pengertian kompensasi adalah segala sesuatu imbal baik berupa uang atau bukan uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai konsekuensi perusahaan karena telah mempekerjakannya atau serta harus dihitung yang berikan kepada seseorang. Biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan sebagai tanda karyawan tersebut telah bekerja dengan keras dan bersungguh-sungguh.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Hasibuan (2018:105) adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

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

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

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

4. Produktivitas Kerja Karyawan

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

5. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/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.

6. Biaya Hidup

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

7. Posisi Jabatan Karyawan

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Sutrisno (2019) adalah sebagai berikut :

1. Tingkat Biaya Hidup

Kompensasi yang diterima karyawan baru mempunyai arti apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Perbedaan tingkat kebutuhan fisik minimum selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda.

2. Tingkat Kompensasi Yang Berlaku Di Perusahaan Lain

Informasi mengenai perbandingan kompensasi yang diterima karyawan di perusahaan lain. Bila kompensasi yang diberikan karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain, maka akan menimbulkan rasa tidak puas karyawan.

3. Tingkat Kemampuan Perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan membayar tingkat kompensasi yang tinggi bagi karyawan. Sebaliknya perusahaan yang tidak mampu, tidak dapat membayar kompensasi yang diharapkan karyawan.

4. Jenis Pekerjaan Dan Besar Kecilnya Tanggung Jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan dapat menentukan besar kecilnya tanggung jawab karyawan. Karyawan yang mempunyai pekerjaan yang lebih sukar dan tanggung jawab yang lebih besar sudah seharusnya diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar.

5. Peraturan Perundang-Undangan Yang Berlaku

Perusahaan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah baik tingkat pusat maupun daerah. Termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Supomo (2018:99) adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan

Pencari kerja (penawaran) jumlahnya lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan).

2. Pendidikan, Tanggungan dan Pengalaman

Pemberian kompensasi harus sesuai dengan pendidikan para pegawainya, misalnya pada tingkat pendidikan sarjana harus dibedakan dengan jenjang pendidikan yang lainnya, demikian juga antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman dan sesuai dengan pengorbanan yang diberikan oleh pegawai terhadap perusahaan.

3. Kemampuan Perusahaan

Pemberian kompensasi berdasarkan tingkat keuntungan perusahaan, jika organisasi mengalami keuntungan maka pekerja akan menikmati keuntungan organisasi tersebut, namun sebaliknya apabila perusahaan mengalami kerugian perusahaan akan memberikan kompensasi sesuai dengan kemampuan perusahaan.

4. Serikat Buruh atau Organisasi

Besar kecilnya pemberian suatu kompensasi akan dipengaruhi oleh serikat buruh atau organisasi pekerja. Apabila serikat buruh memiliki pengaruh besar terhadap jalannya perusahaan maka tingkat kompensasi yang diberikan akan semakin besar.

5. Pemerintah dan Undang-Undang Keppres

Pemerintah telah menetapkan besarnya batas upah minimum untuk pekerja demi menjaga kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan para pekerja.

3. Indikator-Indikator Kompensasi

Terdapat 4 indikator dalam kompensasi (Hasibuan, 2017:4). Indikator - indikator dari kompensasi tersebut adalah antara lain sebagai berikut :

1. Asuransi

Perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi.

2. Gaji

Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut: 1. Keadilan dalam pemberian gaji; 2. Kelayakan dalam pemberian gaji; dan 3. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.

3. Bonus

Balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

4. Tunjangan

Pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut: 1. Pemberian tunjangan kesehatan; 2. Pemberian tunjangan hari raya; dan 3. Pemberian tunjangan kecelakaan.

Terdapat 3 indikator dalam kompensasi (Marthis dan Jackson, 2014:118).

Indikator - indikator dari kompensasi tersebut adalah antara lain sebagai berikut :

1. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.

2. Gaji Variabel

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok, maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.

3. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Terdapat 2 indikator dalam kompensasi (Sedarmayanti, 2017:175). Indikator

- indikator dari kompensasi tersebut adalah antara lain sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atau jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu :

kesesuaian gaji dengan pekerja, kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima dan bonus yang diterima sesuai pekerjaan.

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang dapat berupa uang atau barang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu : kesesuaian pemberian tunjangan dengan kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup, kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerja dan kesesuaian penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

2.1.4 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2017:15). Kepemimpinan adalah kegiatan yang mempengaruhi orang-orang untuk rela berusaha mencapai tujuan bersama (Terry, 2017:15). Kepemimpinan adalah seseorang yang memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik, membiarkan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Siswanto dan Hamid, 2017).

Kepemimpinan harus mempunyai perhatian tinggi, baik atas penyelesaian tugas maupun atas hubungan manusiawi akan lebih efektif memimpin, apalagi jika ia berlaku sebagai orang yang dapat menolong bawahannya ketika berada dalam kesulitan. Pemimpin yang bijaksana, penuh cinta, dan ketulusan mampu

menciptakan komunikasi yang lebih terbuka, komunikasi dua arah yang akan menghasilkan pemahaman bersama yang lebih baik. Dalam kenyataan perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh para pemimpin di sebuah organisasi. Dari pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan dalam bentuk mempengaruhi orang lain untuk mau dan mampu bertindak, proses komunikasi untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi dalam suatu seni dan situasi tertentu, dan suatu proses agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. Teori - Teori Kepemimpinan

Menjelaskan pendekatan ini bahwa teori kepemimpinan dibagi atas tiga aspek (Herlambang, 2017:97):

a. Teori orang besar atau teori bakat

Teori klasik dari kepemimpinan. Disini disebutkan bahwa seorang pemimpin dilahirkan, artinya bakat-bakat tertentu yang diperlukan seseorang untuk menjadi pemimpin diperolehnya sejak lahir.

b. Teori Situasi

Teori ini muncul sebagai pengamatan, dimana seseorang sekalipun bukan keturunan pemimpin, ternyata dapat pula menjadi pemimpin yang baik. Hasil pengamatan tersebut menyimpulkan bahwa orang biasa yang jadi pemimpin tersebut adalah karena adanya situasi yang menguntungkan dirinya, sehingga memiliki kesempatan untuk muncul sebagai pemimpin.

c. Teori Ekologi

Seseorang memang dapat dibentuk untuk menjadi pemimpin yang baik, maka ada bakat - bakat tertentu yang terdapat pada diri seseorang yang diperoleh dari alam.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada beberapa faktor - faktor dalam memahami tentang kepemimpinan menurut Ardana dan Mujiati (2018), yaitu:

1. Karakteristik Pribadi Pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

2. Kelompok Yang Dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seseorang pemimpin seperti yang diuraikan itu belum berarti apa-apa sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

3. Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. dengan kata lain bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

Ada beberapa faktor - faktor dalam memahami tentang kepemimpinan menurut Tannenbaum dan Schmid (2019:17), yaitu:

1. Diri Pemimpin

Kepribadian, pengalaman masa lalu, latar belakang dan harapan memimpin sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

2. Karakteristik Atasan

Gaya kepemimpinan di manajer sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

3. Karakteristik Bawahan

Respon yang diberikan bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan seorang manajer. Latar belakang pendidikan bawahan juga sangat menentukan cara manajer menggunakan gaya kepemimpinan.

4. Persyaratan Tugas

Tuntutan tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer.

5. Iklim Organisasi dan Kebijakan

Faktor ini dapat mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih manajer.

6. Perilaku dan Harapan Rekan

Rekan kerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektivitas hasil kerja manajer.

Ada beberapa faktor - faktor dalam memahami tentang kepemimpinan menurut Zubaidah (2015), yaitu:

1. Faktor Keturunan atau Biologis

Seseorang dapat menjadi pemimpin karena ia keturunan dari seorang pemimpin. Di dalam kehidupan kerajaan atau kesultanan, seseorang menjadi raja atau sultan karena ia seorang anak dari raja atau sultan sebelumnya.

2. Faktor Religius atau Agama

Seseorang dapat menjadi pemimpin karena dianggap ahli atau paham dalam bidang agama. Ia dianggap mengetahui banyak tantangan masalah-masalah keagamaan.

3. Faktor Kekuatan (*Power*)

Seseorang dapat menjadi pemimpin karena ia adalah orang yang paling kuat diantara sesamanya, sehingga semua perintahnya akan dituruti pada organisasi-organisasi kejahatan biasanya mereka memilih pemimpin karena faktor kekuatan.

4. Faktor Sosial Ekonomi

Dalam kehidupan masyarakat tradisional di daerah pedesaan misalnya, orang terkaya dianggap sebagai orang terpandang. Oleh karena itu, orang terkaya di desa biasanya mejadi pemimpin di desa tersebut.

5. Faktor Profesional

Salah satu faktor yang menjadi pertimbangan dan harus dipertimbangan dalam kepemimpinan dewasa ini adalah faktor profesional. Misalnya seseorang dianggap ahli, maka akan dipilih sebagai pemimpin.

4. Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan menurut

Terry dalam Fahmi (2017:20), yaitu:

a. Stabilitas Emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

b. Hubungan Manusia

Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

c. Motivasi Pribadi

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

d. Kemampuan Komunikasi

Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

Ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan menurut Kartono (2017:159), yaitu:

1. Pembimbing

Seorang pemimpin harus mampu membimbing bawahannya agar mau bekerja serta membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2. Komunikatif

Pemimpin harus mau berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun secara vertikal, ke atas dan ke bawah.

3. Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan tanggung jawab yang baik. Pemimpin yang demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

Ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan menurut Kuswanto (2014:81), yaitu:

1. Kemampuan, upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam menggerakkan dan mendorong karyawan dalam bekerja sesuai target yang ingin dicapai.
2. Kepribadian, merupakan sikap tegas, berani dan agresif yang ditunjukkan pimpinan dalam memberikan arahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan.
3. Pengalaman, merupakan kondisi dimana pimpinan menunjukkan kinerja yang dimiliki, dengan memberikan petunjuk dan masukan terhadap pekerjaan.
4. Intelektual, merupakan kemampuan pimpinan di dalam melakukan komunikasi terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan masing-masing.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu yang dapat mengarahkan pada penetapan kinerja organisasi (Rivai dan Basri, 2017). Kinerja adalah kesediaan seseorang

atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan Afandi (2018).

Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Widodo 2018). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Masram, 2017:138). Menurut Mangkunegara (2017:139) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Jadi disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja individu ataupun sekelompok organisasi yang dijalankan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Widodo (2018) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Sutrisno (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dikatakan efektif bila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Masing-masing karyawan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dalam bekerja.

3. Semangat Kerja dan Disiplin

Meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

4. Inisiatif Seseorang

Daya pikir kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Setiawan dan Kartika (2014) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Ketepatan Penyelesaian Tugas

Ketepatan penyelesaian tugas adalah pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kesesuaian Jam Kerja

Kesesuaian jam kerja adalah kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

3. Jumlah Ketidakhadiran

Jumlah kehadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

4. Kerjasama

Kerjasama antar karyawan adalah kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dengan menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

3. Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas (Rozarie, 2017:66), seperti :

1. Evaluasi tujuan dan saran

Evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.

2. Evaluasi rencana

Bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

3. Evaluasi lingkungan

Melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.

4. Evaluasi proses kinerja

Melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

5. 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.

6. Evaluasi hasil

Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Kemudian terdapat 10 tujuan dari penilaian kinerja (Rozarie, 2017:66) yang dapat dipergunakan untuk :

1. Administrasi penggajian

Pekerjaan rutin dan merupakan salah satu bagian terpenting dalam manajemen perusahaan. Proses perhitungan gaji harus dapat dilakukan dengan cepat, tepat dan akurat.

2. Umpan balik kinerja

Umpan balik kinerja adalah pandangan seseorang mengenai kinerja orang lain, yang dikomunikasikan pada pelakunya secara informal dan diberikan sewaktu-waktu.

3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu

Dapat mengidentifikasi sesuatu yang tidak dimiliki seseorang dan suatu kemampuan yang menonjol dari seseorang.

4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian

Sebagai bentuk dokumentasi fisik seseorang ketika berada bekerja di perusahaan tersebut dan sebagai bukti akuntabilitas dari sebuah perusahaan.

5. Penghargaan terhadap kinerja individu

Memberikan *reward* atau upah adalah rasa puas perusahaan kepada karyawan yang telah melakukan tugas atau tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya, sehingga pemberian *reward* dapat mendorong atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

6. Mengidentifikasi kinerja buruk

Kinerja buruk didefinisikan sebagai kegagalan untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan dalam pekerjaan sebagaimana diminta oleh para pemimpin perusahaan/organisasi.

7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan

Mengidentifikasi tujuan membantu untuk memperoleh informasi/data untuk mengetahui sebab-sebab, menentukan diagnosa kelemahan dan kemampuan baik fisik maupun psikis, serta untuk merancang program perlakuan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing individu.

8. Menetapkan keputusan promosi

Dengan adanya promosi jabatan, hal ini akan menambah nilai dan kinerja karyawan itu sendiri, karyawan akan merasa sangat dihargai dan puas akan hasil kinerja baik yang dilakukannya selama ini. Promosi jabatan juga mendorong karyawan untuk semakin giat menambah nilai dalam dirinya sendiri.

9. Pemberhentian pegawai

Pemecatan (PHK) adalah pemberhentian karyawan oleh pihak perusahaan yang bersifat permanen karena suatu alasan tertentu dan merupakan bentuk hukuman dari perusahaan. Alasan-alasan dari pemberhentian (PHK) adalah alasan disiplin, alasan ekonomis, dan alasan bisnis.

10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Evaluasi kinerja adalah penilaian berkala atau kinerja karyawan oleh manajer terkait dalam suatu perusahaan atau instansi. Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kemajuan kinerja karyawan, pencapaian, kolaborasi, dan hambatan mereka.

4. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Ada beberapa 5 indikator dari kinerja karyawan (Sangadji,2018:351).

Indikator tersebut antara lain :

a. Kualitas pekerjaan

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu kerja

Tingkat aktifitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

d. Efektivitas

Yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dari komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna.

3. Kehadiran

Kehadiran adalah bentuk dari aktivitas karyawan yang didukung dengan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang tinggi.

4. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama merupakan karyawan dapat bekerjasama dengan pemimpin maupun rekan kerja agar tujuan efektivitas perusahaan tercapai dengan baik.

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisien dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya.

4. Kerja Sama

Kerja sama menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif menunjukkan inisiatif dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan, mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh Beban Kerja (X1) Kompensasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) terhadap

Kinerja Karyawan (Y) yang menjadi rujukan penelitian ini, adapun beberapa penelitian sebelumnya dapat dipaparkan dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2019). Hasil analisis menemukan bahwa secara parsial beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,105, nilai t-hitung sebesar 1,119 dan nilai signifikan sebesar 0,003. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel stres kerja, lingkungan kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017). Hasil analisis menemukan bahwa menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,196, nilai t-hitung sebesar -3,481 dan nilai signifikan sebesar 0,001. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2018). Hasil analisis menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,203, nilai t-hitung sebesar -2,066 dan nilai signifikan sebesar 0,044. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja, dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel lingkungan kerja, stres kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan Iskandar (2017). Hasil analisis menemukan bahwa, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja, dan kinerja karyawan.

Perbedaan terletak pada variabel karakteristik individu, lingkungan kerja, waktu dan tempat penelitian.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Nora (2018). Hasil analisis menemukan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,358, nilai t-hitung sebesar 2,572 dan nilai signifikan sebesar 0,011. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel lingkungan kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan Aron, ddk. (2019). Hasil analisis menemukan bahwa secara parsial beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-hitung sebesar 16,783 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel lingkungan kerja, stres kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan Nurwahyuni (2019). Hasil analisis menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-hitung sebesar 3,417 dan nilai signifikan sebesar 0,001. Persamaan penelitian terletak pada variabel beban kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada waktu dan tempat penelitian.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Putra (2018). Hasil analisis menemukan bahwa dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,033, dan nilai signifikan sebesar 0,821. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel motivasi kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan Widyani (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar 0,033, nilai t-hitung sebesar 3,033 dan nilai beta sebesar 0,440. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel motivasi, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwianto, dkk. (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,811, nilai t-hitung sebesar 5,146 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada waktu dan tempat penelitian.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aromega (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,917, nilai t-hitung sebesar 1,697 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel disiplin kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,127, dan nilai t-hitung sebesar -1,364. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel motivasi, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Sangkaen (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja

karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,164, nilai t-hitung sebesar -1,243 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Latief (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,106, nilai t-hitung sebesar 0,658 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Persamaan penelitian terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel motivasi kerja, waktu dan tempat penelitian.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Waruwu (2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar 0,211, nilai *critical ratio* sebesar 3,033 dan nilai signifikansi sebesar 0,035. Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel stres kerja, konflik kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan dan Bahri (2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,234, nilai t-hitung sebesar 2,590 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Afandi dan Bahri (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,333, nilai t-hitung sebesar 2.106 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, waktu dan tempat penelitian.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nababan (2020). Hasil analisis menunjukkan secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,162, nilai t-hitung sebesar 1.598 dan nilai signifikan sebesar 0,00. Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel motivasi, kompetensi, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Andayani (2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,046, nilai t-hitung sebesar 0,046 dan nilai signifikan sebesar 0,963. Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel motivasi kerja, waktu dan tempat penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Tirtayasa (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,280, nilai t-hitung sebesar -4,647 dan nilai signifikan sebesar 0,001. Persamaan penelitian terletak pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada variabel budaya organisasi, motivasi, waktu dan tempat penelitian.