

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi bisnis atau sebuah perusahaan, karena perannya sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya yang optimal. Sumber daya manusia menurut Wirawan (dalam Ardiani, 2019) adalah orang yang disebut manajer, pegawai, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Peranan sumber daya manusia (SDM) dalam perkembangan dunia usaha yang saat ini semakin pesat dirasa sangat penting bagi setiap perusahaan. Menurut Sadili Samsudin (dalam Riana, 2019) SDM atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Sedangkan, menurut Veithzal Rivai (dalam M.Rais, 2018) SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi

keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan dari sumber daya manusia merupakan orang yang mampu bekerja dan menghasilkan barang atau jasa dengan memanfaatkan input berupa modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Globalisasi dan perkembangan dunia yang semakin pesat saat ini, maka setiap organisasi atau Institusi baik pemerintah maupun swasta diharapkan mampu mengelolah sumber daya yang mereka miliki dengan baik dan benar. Sehingga untuk mendapatkan SDM yang berkualitas maka setiap perusahaan harus memiliki manajemen sumber daya manusia atau MSDM. Menurut Handoko (Ratnasari, 2018) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Adapun menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, menurut Malayu S.P. Hasibuan (Diki Kurniawan,2019) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Definisi diatas sangatlah jelas bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menyangkut ilmu dan seni untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun segi kualitas. Berdasarkan definisi diatas juga dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi Dalam mencapai tujuannya tergantung kepada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan.

Salah satu aspek pokok dari pekerjaan manajemen yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Bangun (dalam Oktaviani dan Darmo, 2017:374) Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja penting bagi seluruh organisasi karena kinerja akan menentukan efektivitas dari organisasi tersebut. Kinerja juga penting karena kinerja dianggap sebagai tolak ukur keberhasilan manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Penelitian (Rinando dan Rahardjo, 2019) menyatakan kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal yaitu mengikuti prosedur sesuai

dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta motivasi yang tinggi oleh setiap individu.

Menurut (Astianto, 2014) Semakin baik kinerja karyawan maka kinerja perusahaan akan meningkat. Perusahaan selalu berusaha menyediakan sarana dan prasarana untuk menunjang kinerja karyawan, tetapi sarana dan prasarana yang memadai harus diimbangi dengan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Jika karyawan tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya maka perusahaan akan sulit bersaing dan berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang perlu untuk banyak diperhatikan. Oleh karena itu karyawan mendapatkan banyak tuntutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya (Setyono dkk., 2007). Perusahaan merekrut sumber daya manusia untuk dipekerjakan dan menjalankan perusahaan untuk tetap bertahan di dunia usaha. Perusahaan memberikan kompensasi dan pelatihan pada karyawan dengan tujuan karyawan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi yang dapat di tunjukkan dalam bentuk kinerja (Wisantyo dan Madiistriyatno, 2015). Hal ini menandakan bahwa perusahaan memberi tanggung jawab pada karyawannya sesuai dengan kemampuan atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja merupakan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik atau tidak. Jika karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik berarti karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Salah satu indikator kinerja adalah kuantitas kerja dengan motivasi kerja, dalam jurnal (Wicaksono dan Ari, 2019) kuantitas

kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal dengan motivasi yang dimiliki.

Seperti halnya dengan PT. Dufrindo Internasional Bali yang bergerak dibidang *retail dutyfree* dan beroperasi sejak tahun 2012 yang terletak di Jl. Airport Ngurah Rai, Tuban, Kuta, Kabupaten Badung yang kususya bertempat di Bandar Udara Ngurah Rai. Di era globalisasi ini perusahaan berbeda dengan toko *duty free* lainnya, yang sebelumnya PT.Dufrindo Internasional hanya membuka toko yang berlokasi di keberangkatan saja, saat ini PT.Dufrindo Internasional juga telah membuka toko yang berlokasi di terminal kedatangan, tepatnya lokasinya berada diantara imigrasi dan beacukai. Dengan demikian perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan juga perlu meningkatkan kinerja karyawannya untuk bisa meningkatkan kualitas dan daya bersaing dengan competitor lainnya yang bergerak dibidang retail di bandar udara, sehingga untuk kedepannya perusahaan dapat mencapai keberhasilan target-target penjualan yang ditentukan dan dapat mensejahterakan karyawan-karyawannya. Menurut Mangkunegara (dalam Dianita, 2020) Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia.

Tabel 1.1
Jumlah penjualan dan target penjualan pada
PT. Dufrindo Internasional Bali
Periode tahun 2019

Bulan	Jml Penjualan (Rp)	Target (Rp)	Keterangan
Januari	Rp. 17.000.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Februari	Rp. 20.000.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Maret	Rp. 24.850.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
April	Rp. 23.350.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Mei	Rp. 21.400.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Juni	Rp. 22.405.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Juli	Rp. 19.927.205.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Agustus	Rp. 20.550.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
September	Rp. 16.900.250.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Oktober	Rp. 21.060.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
November	Rp. 22.310.252.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai
Desember	Rp. 24.525.000.000	Rp. 25.000.000.000	Belum tercapai

Sumber: PT. Dufrindo Internasional Bali (2019)

Dalam tabel 1.1 di atas menunjukkan penjualan PT Dufrindo Internasional Bali selama periode 2019 dan dengan target penjualan setiap bulannya sebesar Rp. 25.000.000.000 berdasarkan data penjualan diatas setiap bulannya belum ada penjualan yang dapat terealisasi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Data diatas merupakan tolak ukur kuantitas kerja karyawan PT. Dufrindo Internasional. Dalam meningkatkan kinerja karyawan agar optimal, perusahaan harus mengetahui pendorong kinerja yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

Menurut Hariandja (Gede Riana, 2019) Salah satu pendorong kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Hariandja, kompensasi merupakan semua balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan

pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, Insentif dan Tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan dan uang cuti. Kompensasi berdasarkan klasifikasi yang terdiri dari kompensasi tunai (Berger, 2008). Kompensasi juga merupakan bentuk kembalian finansial jasa-jasa yang berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan pekerjaan. Bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai adalah gaji. Gaji merupakan bentuk kompensasi, yaitu manfaat jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Menurut Pangabea (dalam Gede Riana, 2019) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan *financial* yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan sedangkan menurut Hariandja (Gede Riana, 2019) mendefinisikan kompensasi sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaan dalam sebuah organisasi. Dari pengertian kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Hasibuan (dalam Pratamiaji, 2019) salah satu indikator kompensasi adalah gaji, gaji merupakan bentuk kompensasi manfaat jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang karyawan. Berdasarkan wawancara penulis kepada 12 orang karyawan PT. Dufrindo Internasional gaji yang didapatkan tidak menentu seperti yang sudah ditetapkan pada batas upah minimum regional untuk wilayah Badung. Masih banyak juga target penjualan yang ditentukan

tidak bisa maksimal tercapai sehingga mereka hanya mendapatkan gaji dibawah UMR dan tanpa bonus.

Tabel 1.2
Data UMK Kabupaten Badung

Tahun	UMK (Rp)
2017	Rp 2.299.311
2018	Rp 2.499.580
2019	Rp 2.700.297

Sumber: Badung.go.id

Sedangkan PT. Dufrindo Internasional memberikan kompensasinya per bulan pada tahun 2019 di angka 2.500.000, bahkan kurang dari 2.500.000 dibawah UMK pada tahun 2019, bagi karyawan yang absensinya tidak full 1 (satu) bulan kerja karena jika karyawan tidak hadir maka upah pun akan dipotong. Dari hal tersebut menyebabkan rendahnya pencapaian target bulanan yang telah ditetapkan pada karyawan bagian sales. Adapun target penjualan yang ditetapkan oleh PT. Dufrindo Internasional Bali dan jika target dapat dipenuhi oleh karyawan sales dan tidak ada sakit maka tambahan tiap tembus target sebesar Rp. 3.000.000./bulan ditambah uang transport dan uang makan yang berbeda setiap tahunnya dari tahun 2017-2019 yaitu 1.000.000-1.500.000. Absensi kehadiran karyawan yang tidak bagus yaitu sering adanya mangkir atau ijin sakit yang terlalu lama sehingga pekerjaan pun tidak bisa dilakukan dengan baik dan sesuai target shop. Akibat dari tidak standarnya gaji yang diterima oleh karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali menyebabkan kinerja tidak stabil bahkan mengalami penurunan penjualan.

Tabel 1.3
Data Gaji Karyawan Bagian Sales PT. Dufrindo Internasional
Periode 2017-2019

Tahun	Tunjangan transportasi dan makan/bulan (Rp)	Bagian	Pendapatan Total jika tembus target (Rp)
2017	Rp 1.000.000	Sales	Rp. 6.299.311
2018	Rp. 1.300.000	Sales	Rp. 6.799.580
2019	Rp. 1.500.000	Sales	Rp. 7.200.297

Sumber: HRD PT. Dufrindo Internasional Bali 2019

Dalam tabel 1.3 di atas adalah contoh gaji yang diterima oleh karyawan sales setiap bulan berdasarkan jumlah hari kerja, karyawan sales memiliki hitungan hari kerja rata-rata 25 HK/ Rp 7.200.297 pada tahun 2019 dimana didapat dari UMK ditambah uang transport dan makan ditambah target jika tercapai/bulan.

Dari fenomena yang terjadi di perusahaan tersebut berdasarkan penelitian- penelitian sebelumnya seperti Penelitian Deni Wicaksono dan Ari Pradhanawati (2019) dalam penelitiannya menunjukan hasil bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Fumira Semarang. Kemudian penelitian Tanod Nanda Aromega, dkk (2019) dalam penelitiannya menunjukan hasil bahwa Kompensasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Yuta Hotel Manado. Sedangkan berbeda dengan penelitian Tuwuhadi Pratamiaji dan Zainul Hidayat (2019) dalam penelitiannya ini menunjukan hasil bahwa kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang

negatif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang.

Terdapat teori penting yang akan muncul dan sekarang diakui sebagai kunci yang unggul di dalam bidang SDM yaitu melalui the ringht people in the right place at the right time. Kepribadian pegawai yang berbeda-beda menjadikan pegawai mempunyai ciri khas tersendiri sehingga membentuk suatu karakteristik individu pada pegawai. Sehingga faktor lain yang diteliti oleh penulis adalah karakteristik individu. Menurut Robbins (dalam Agustina dkk, 2019) memaparkan bahwa faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan mudah tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai menampilkan beberapa karakteristik individu, diantaranya ialah jenis kelamin, usia, status perkawinan, masa jabatan dan jumlah tanggungan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (dalam Susanti, 2019) yang dimaksud dengan karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup. Sedangkan individu adalah perorangan; orang seorang. Menurut Rivai (dalam Agustina, 2019) karakteristik individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain. Dalam jurnalnya (Mad Damuri, 2017) baik buruknya karakteristik setiap individu itu tergantung bagaimana seseorang itu mengaplikasikan dalam kehidupannya. Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seorang

yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain. Dalam wawancara terhadap 12 orang karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali terjadinya kualitas hasil kerja yang tidak memenuhi standar ketentuan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya keluhan konsumen mengenai sikap karyawan yang tidak sejalan dengan prinsip Senyum, Sapa, Salam. Dalam hal ini perusahaan memiliki solusi seperti melakukan pelatihan oleh trainer pengenalan tentang perusahaan maupun produk baru yang masuk dan akan dijual tersebut dalam bahasa asing yang benar dengan ramah dan menggunakan prinsip senyum, sapa, salam sehingga konsumen tetap ramai dan target penjualan dapat tercapai maksimal.

Dari fenomena karakteristik individu di perusahaan tersebut berdasarkan penelitian penelitian sebelumnya Fety Setiawati (2019) penelitian ini menunjukkan hasil beban kerja dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Maybank Indonesia TBK Cabang Pusat Samarinda. Kemudian penelitian Icshan Al Kindi dan Febsri Susanti (2019) penelitian ini menunjukkan hasil lingkungan kerja dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Di Kantor BPS Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan berbeda dengan penelitian Fatma Putri, dkk (2017) penelitian ini menunjukkan hasil karakteristik individu dan kewirausahaan mempunyai pengaruh yang negatif signifikan terhadap kinerja IKM Batik Di Malang Raya.

Kinerja karyawan dapat diwujudkan dalam peningkatan produksi, ketrampilan karyawan dalam menggunakan teknologi baru, dan karyawan

dengan motivasi tinggi (Sultana et al., 2012). Dalam berbagai riset, terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transaksional, (Rurkkhum, 2018). Menurut Indira (dalam Rahmat Kadra, 2019), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada negosiasi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi incaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi (Locander et al., 2002). Menurut Gibson dalam Jurnal (Anggriyani Yatmi, 2019) kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik yang dapat dilihat dari kepemimpinan transaksional antara lain: imbalan kontingen, manajemen berdasarkan pengecualian (aktif), manajemen berdasarkan pengecualian (pasif), Menurut Robbins, Bass dan Yukl dalam jurnal (Narmadhani Putri, 2017), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni : pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang

dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Salah satu indikator kepemimpinan transaksional menurut Rachmawati (dalam Ricky, 2019) adalah : *reward* yang merupakan imbalan untuk kinerja yang baik sesuai dengan hasil atas prestasi yang diraih oleh seorang karyawan. Dalam wawancara terhadap 12 orang karyawan PT. Dufrindo Internasional kurangnya pencapaian target-target penjualan yang sudah ditetapkan setiap bulannya sehingga *reward* yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan target yang harus dicapai dan bisa juga tidak mendapatkan bonus (*reward*) dari perusahaan. Dalam hal ini perusahaan memiliki solusi seperti tetap memberi masukan dan rapat koordinasi atau melakukan *breefing* sebelum mulai jam kerja terhadap karyawan agar tetap melakukan penjualan yang maksimal terhadap konsumen yang memasuki area toko dengan memberi salam konsumen.

Dari fenomena kepemimpinan transaksional di perusahaan tersebut berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya Ricky Rinando dan Mukti Rahardjo (2019) penelitian ini menunjukkan hasil kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Besttolow System Tangerang. Kemudian Fazhil Hanafi Asnora (2019) penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Harian Waspada Medan. Sedangkan berbeda dengan penelitian Anggriyani

Yatmi (2019) penelitian ini menunjukkan hasil kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamoso Medan.

Bedasarkan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan adanya perbedaan hasil yang kemudian menyebabkan penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul : Pengaruh Kompensasi, Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali.

1.2 Rumusan Permasalahan

Bedasarkan latar belakang diatas maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- 1) Apakah Kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali?
- 2) Apakah Karakteristik Individu berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali?
- 3) Apakah Kepemimpinan Transaksional berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Dufrindo Internasional Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kepentingan teoritis maupun praktis yaitu:

- 1) Secara teoritis hasil penelitian ini akan bermanfaat dalam memperkuat teori teori mengenai pengaruh kompensasi, karakteristik individu dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan serta akan menambah khasanah keilmuan berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
- 2) Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk memberikan informasi atau gambaran yang lebih riil, khususnya tentang kompensasi, karakteristik individu, kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan yang diukur berdasarkan ada tidaknya pengaruh peran kepemimpinan pada hubungan

kesesuaian nilai individu dengan nilai capaian target penjualan yang mempengaruhi kompensasi sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh PT. Dufrindo Internasional Bali secara khusus dalam upaya meningkatkan kinerja secara maksimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan, di samping faktor-faktor lain seperti modal, metode dan material. SDM yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (dalam Lesitasari, 2020).

Menurut Hasibuan (dalam Nana, 2020) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, (dalam Nana, 2020) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Pengertian Kompensasi menurut Hasibuan (dalam Riana, 2019) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah fungsi Human Resource

Management (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun nonfinansial. Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan system pembayaran secara langsung (*direct payement*) yang berupa gaji pokok (*base payment*) yaitu upah dan gaji. Dan kompensasi variabel yaitu insentif dan bonus.

Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis. Dari definisi diatas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan tambahan atau imbalan atas balas jasa yang diterima karyawan karena pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan.

Tujuan Kompensasi Menurut Keith Davis dan Werthe (Dalam Nuraeni, 2019) secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah

membantu perusahaan untuuk mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan.

Dan



secara khusus Keith Davis dan Werther menguraikan tujuan kompensasi yang efektif , meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Memperoleh personil yang berkualifikasi
- b) Mempertahankan karyawan yang ada
- c) Menjamin keadilan
- d) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- e) Mengendalikan biaya
- f) Mengikuti aturan hukum
- g) Memfasilitasi pengertian
- h) Meningkatkan efisiensi administrasi.

2) Faktor-Faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (dalam Nuraeni, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain yaitu:

a) Penawaran dan Permintaan

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

b) Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan

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

c) Serikat buruh / 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.

d) 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.

e) Pemerintah dan Undang-undang keppres Pemerintah

Dengan undang-undang dan keppres 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 dan tindakan sewenang-wenang.

f) 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.

g) 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 akan mendapat kewenangan dan tanggung

jawab yang besar harus mendapat gaji/ kompensasi yang lebih besar pula.

h) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji kompensasinya kecil.

3) Indikator Kompensasi

Terdapat indikator untuk mengukur variabel kompensasi menurut Veithzal Rivai (dalam Suprihatin 2016) , yaitu:

a) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari:

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

b) Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

c) Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.

b) Kompensasi tidak langsung :

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : Asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, dll.

2.1.3 Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Karakteristik individu meliputi kemampuan, perspesi, sikap, pengalaman dan motivasi. Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas, kemampuan memiliki pengaruh langsung pada tingkat kepuasan dan tingkat kinerja seseorang sebagaimana dinyatakan oleh Robbins (2003), agar karyawan dapat melakukan kerja dengan baik, maka memerlukan suatu kesesuaian dengan pekerjaannya, kesesuaian dapat diperoleh dengan cara mencocokkan antara sifat pekerjaan dengan kemampuan karyawan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya kesesuaian antara pekerjaan

dengan kemampuan. Persepsi adalah pengalaman tentang obyek, peristiwa atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Robbins (2003) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesankesan indra mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Sikap sebagai perasaan positif atau negatif, atau keadaan mental yang selalu dipersiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman dan memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek-obyek dan keadaan. Azwar (2000) berpendapat individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap obyek psikologis yang dihadapinya, diantaranya faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah pengalaman pribadi, kebudayaan, media massa serta faktor emosi dalam diri seseorang. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang berbeda-beda, semakin lama seseorang karyawan bekerja akan semakin berpengalaman, memberikan kemahiran dan terampil dalam bidangnya. Dengan pengalaman kerja, karyawan akan mengembangkan sikap mengenai keadilan, penggajian, tinjauan prestasi, kemampuan manajerial, rancangan pekerjaan dan afiliasi kelompok kerja. Motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu, dengan adanya motivasi ini karyawan akan memiliki kekuatan pendorong untuk melakukan pekerjaan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerjanya didukung kemampuan yang memadai dan dibutuhkan motivasi.

Menurut Rivai (dalam Agustina, 2019) Karakteristik Individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain. Menurut Robbins (dalam Susanti, 2019) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain, perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama.

Karakteristik-Karakteristik Biografis dan Biologis Menurut Robbins diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:63) Karakteristik Individu Biografis adalah karakteristik perseorangan– seperti usia, gender, ras, dan masa jabatan–yang diperoleh secara mudah dan objektif dari arsip pribadi seseorang. Ada beberapa Karakteristik Biografis (Biographical Characteristics) individu menurut Robbins diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:63-68), karakteristik-karakteristik tersebut antara lain meliputi:

- a) Usia
- b) Jenis Kelamin/Gender
- c) Masa Jabatan

Jain (2005:32) mendefinisikan Karakteristik Individu Biologis sebagai *“the general biological characteristics of the human system, especially as laid down in heredity and revealed during the subsequent period of development of the individual, influence the ways in which tends to sense*

external event data, interpret them, respond to them and learn from his own past experience.” Atau (heredity).

2) Faktor-Faktor Karakteristik Individu

Menurut Mathis (dalam Sopiah, 20018) ada empat faktor karakteristik Individu yang mempengaruhi kinerja karyawan :

- a) Minat, faktor pertama ini orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- b) Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- c) Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat realistis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestis.
- d) Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

3) Indikator Karakteristik Individu

- a) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Indikatornya adalah :

- a) Pengetahuan kerja

b) Keterampilan kerja

b) Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga. Indikatornya adalah:

- a) Pekerjaan yang memuaskan
- b) Hubungan dengan lingkungan pekerjaan dan keluarga

c) Sikap

Sikap adalah pernyataan baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi. Indikatornya adalah:

- a) Perasaan atas pekerjaan
- b) Perasaan atas kelompok kerja dan perusahaan

d) Minat

Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini dibuktikan oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian

orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan pun berbeda-beda, indikatornya adalah:

- a) Kesukaan pada ide-ide tertentu
- b) Kesukaan pada pekerjaan

2.1.4 Kepemimpinan Transaksional

1) Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yulk (dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2015) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama/ *shared goal*. Tidak hanya mencakup upaya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan suatu kelompok atau organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk menghadapi tantangan – tantangan dimasa yang akan datang.

Menurut Robbins dan Judge (dalam Mukti, 2019) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju tujuan yang telah mapan dengan mengklarifikasi peran dan persyaratan tugas.

Definisi tentang kepemimpinan transaksional tidak lepas dari pendapat yang disampaikan oleh Burns (dalam Sayuti, 2019) yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan

kepentingan pribadi para pengikut. Yukl (dalam Kandra, 2019) mengatakan Gaya Kepemimpinan Transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

Menurut Robbins (dalam Kandra, 2019) Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Bass (dalam Kandra, 2019) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat *reward* yang segera dan nyata setelah melakukan perintah pemimpin.

2) Faktor-Faktor Kepemimpinan Transaksional

Faktor – faktor kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut dalam Menurut Yukl (dalam Kandra, 2019):

- a) Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diinginkan apabila motivasi kerja mereka memenuhi harapan.
- b) Memberikan / menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan.
- c) Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selain kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

3) Indikator Kepemimpinan Transaksional

Doucet, Poitras dan Chenevert (dalam Kadra, 2019) mengatakan indikator gaya kepemimpinan transaksional yaitu:

- a) *Contingent reward*: pemimpin akan memberikan reward sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan.
- b) *Management by exception*: perintah diberikan oleh pemimpin dan standar minimal pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu Pabunda (dalam Ria, 2015) Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja. Menurut Mangkunegara (dalam Ria, 2015), mendefenisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Selanjutnya menurut Mangkunegara (dalam Ria, 2015) mengatakan bahwa definisi kerja karyawan sebagai Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas.

2) Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Moh. As'ad (dalam Ria, 2015), meliputi:

- a) Faktor finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hal ini meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan serta promosi.
- b) Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c) Faktor sosial yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.
- d) Faktor psikologi yaitu faktor yang berhubungan dengan psikologi karyawan. Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006 :378) indikator kinerja adalah:

a) Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

b) Kualitas

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

c) Ketepatan waktu

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

d) Efektifitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1) Pengaruh Kompensasi (X₁) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

- a) Gede Riana (2019), dengan judul : Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Administrasi Di Dinas Pendidikan Distrik Baucau Timor Leste. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh yang positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste.
- b) Tuwuhadi Pratamiaji, dkk. (2019), dengan judul: Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil pengujian menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang.
- c) Nuraeni, dkk., (2019) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng.
- d) Deni Wicaksono dan Ari Pradhanawati, (2019) dengan judul:

Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fumira Semarang. Hasil penelitian ini kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pada PT. Fumira Semarang.

- e) Suprihatin (2016) Dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tulungagung. Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tulungagung.

2) Pengaruh Karakteristik Individu (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

- a) Hartiwi Agustina,dkk., (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tambang Batubara Bukit Asam. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah tehnik analisi regresi linier berganda. Hasil penelitian ditemukan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PT Tambang Batubara Bukit Asam disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- b) Icshan Al Kindi dan Febsri Susanti, (2019) dengan judul Pengaruh

Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor BPS Provinsi Sumatra Barat. Hasil dalam penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan antara Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan artinya semakin bagus karakteristik individu, maka Kinerja Karyawan akan semakin tinggi.

- c) Gabrella Bunga Rahmawardani dan Bambang Swasto Sunuharyo, (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gajah Tunggal, Tbk. Peneliti menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis yang terdiri dari uji F dan uji t dengan SPSS versi 22.0. Hasil dari penelitian ini terdapat Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
- d) Mutiarawati Saliding, dkk. (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. MNS (Multi Nabati Sulawesi) Bitung. Hasil penelitian ini terdapat pengaruh positif antara variabel Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Multi Nabati Sulawesi Bitung.
- e) Chauliah Fatma Putri, dkk (2017) Dengan penelitian berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kewirausahaan Terhadap Kinerja IKM Batik Di Malang Raya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu negatif signifikan

terhadap karakteristik individu.

3) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

- a) Rahmad Kadra dan Febsri Susanti (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Sumatra Barat. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan Gaya kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b) Ricky Rinando dan Mukti Rahardjo (2019) Dengan penelitian berjudul Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening PT Besttolow System Tangerang. Hasil dari penelitian ini Berdasarkan hasil pengujian data dalam penelitian ini, kinerja karyawan pada PT Bestoflow System di Tangerang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui motivasi.
- c) Anggriani Yatmi (2019) dengan penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamoso Medan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Validitas dan Uji Realibilitas, Analisa Regresi Linear Berganda. Hasil dari penelitian ini tidak

adanya pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamso Medan.

- d) Fazhil Hanafi Asnora (2019) dengan penelitian berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Di Harian Waspada Medan. Hasil dari penelitian ini kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Harian Waspada Medan.
- e) Nurmadhani Fitri Suyuthi (2017) Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada P.T. Telkom Divre VII Makassar. Hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada P.T. Telkom Divre VII Makassar.