

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan (Fahrurozy, 2019). SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu berprestasi secara maksimal.

Salah satu yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia adalah mengenai kinerja. Menurut Mangkunegara (2019:67) kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya disuatu perusahaan yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria, serta penilaian yang telah ditentukan terlebih

dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang mampu dicapai oleh karyawan dalam suatu periode dan diukur dengan satuan tertentu. Kinerja yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai (Sutrisno, 2019). Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Hardjana (2019) menyatakan kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang dilihat oleh seluruh tim dalam rentang waktu yang lama dan diterima sebagai pola khas yang dimiliki seorang pemimpin. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan

kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan. Kepemimpinan yang baik akan membuat kinerja karyawan semakin baik karena adanya arahan dan pembagian tugas yang baik.

Penelitian Eliyana., *et all* (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Simamora dkk (2019), Sanjaya dkk (2022), Pasaribu (2022) dan Sudiarso (2022) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Octaviani & Muhandi (2022) dan Iriani *et al.*, (2023) yang menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan kepemimpinan tidak akan menyebabkan meningkat atau menurunnya kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi akan membuat karyawan merasa dihargai dan mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan kontribusinya kepada perusahaan sehingga karyawan akan berusaha keras untuk bekerja yang nantinya akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Semakin sesuai kompensasi yang

diberikan maka kepuasan karyawan akan meningkat dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rinny *et all* (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Sitopu *et all* (2021), Sherly *et al.*, (2021), Sabila (2021) dan Sampouw (2023) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Iriani *et al.*, (2023) dan Arifin dkk (2023) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan kompensasi tidak akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

Karena adanya hasil penelitian yang belum konsisten maka pada penelitian ini dilakukan dengan menambahkan variabel mediasi. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Prakosa (2021:104) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas, maka karyawan melaksanakan tugas dengan maksimal dan penuh tanggung jawab sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian Mustofa dan Muafi (2021), Sherly *et al.*, (2021) dan Hajali., *et all* (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja mampu menyebabkan meningkatnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sherly *et al.*, (2021), Sabila (2021) dan Sampouw (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja mampu menyebabkan meningkatnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Eliyana., *et all* (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Rinny *et all* (2020), Loan (2020), Hajali., *et all* (2022) dan Hidayat *et al.*, (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Rusdin dkk (2021) dan Riyanto *et all* (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah kepemimpinan. Menurut Fahmi (2020:122) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai

dengan perintah yang direncanakan. Kepemimpinan yang baik akan membuat proses kerja yang menyenangkan karena pimpinan mau memberikan arahan yang jelas dan memperhatikan karyawan dalam bekerja. Selain itu pimpinan akan mau berkomunikasi dengan baik dalam bekerja sehingga kepuasan kerja menjadi semakin meningkat.

Penelitian Mustofa dan Muafi (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik kepemimpinan maka kepuasan kerja akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Sherly *et al.*, (2021), Pasaribu (2022), Hajali., *et all* (2022) dan Frinaldi (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Rivaldo & Ratnasari (2020) dan Iriani *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak mampu menyebabkan perubahan kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Hamali (2019) menyatakan kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai dalam bekerja karena semua jerih payahnya dibalas dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan akan mempunyai kepuasan yang baik dalam bekerja. Kompensasi yang baik juga menyebabkan karyawan mampu memenuhi kebutuhannya dalam kehidupan sehari-hari sehingga kepuasan kerja akan semakin meningkat

Penelitian Saban *et al.*, (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik kompensasi maka kepuasan kerja akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Purwanto (2020), Saman (2020), Permana *et al.*, (2021) dan Sherly *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Lando *et al.*, (2023) dan Arifin dkk (2023) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi tidak akan menyebabkan meningkat atau menurunnya kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan di PT REX Denpasar yang merupakan salah satu perusahaan ekspedisi. Pihak manajemen selalu berupaya untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan harapan mampu membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun dalam kenyataannya masih terjadi masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya fluktuasi pendapatan selama tahun 2023. Pendapatan PT REX Denpasar Tahun 2023 disajikan pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Pendapatan PT REX Denpasar Tahun 2023

No.	Bulan	Jumlah Pendapatan (Rp)	Target Pendapatan (Rp)	Realisasi (%)
1	Januari	357.760.000	400.000.000	89,44
2	Februari	330.890.000	400.000.000	82,72
3	Maret	314.540.000	400.000.000	78,64
4	April	332.800.000	400.000.000	83,20
5	Mei	333.078.000	400.000.000	83,27
6	Juni	330.870.000	400.000.000	82,72
7	Juli	365.980.000	400.000.000	91,50
8	Agustus	342.890.000	400.000.000	85,72
9	September	331.600.000	400.000.000	82,90
10	Oktober	325.560.000	400.000.000	81,39

11	November	345.890.000	400.000.000	86,47
12	Desember	376.900.000	400.000.000	94,23
Jumlah		4.088.758.000	4.800.000.000	85,18
Rata-rata		340.729.833	400.000.000	85,18

Sumber : PT REX Denpasar 2023

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pendapatan PT REX Denpasar selama tahun 2023 mengalami fluktuasi dengan total pendapatan sebanyak Rp 4.088.758.000 dari target Rp 4.800.000.000 dengan rata-rata setiap bulannya sebanyak 473 orang. Pendapatan terendah terjadi pada bulan maret yaitu Rp 314.540.000 atau sebesar 78,64% dan tertinggi terjadi pada bulan desember sebesar Rp 376.900.000 atau sebesar 94,23%. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan masih belum stabil dilihat dari indikator kuantitas. Selain itu masalah kinerja karyawan juga dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang terlambat dalam mengirimkan paket dan ada kesalahan dalam melakukan pengiriman paket.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang karyawan PT REX Denpasar, karyawan menyatakan adanya masalah kepemimpinan dimana pimpinan perusahaan kurang mau mendengarkan masukan karyawan dalam mengambil keputusan. Selain itu karyawan juga menyatakan pimpinan kurang mau bersosialisasi dengan karyawan dalam bekerja. Hal ini membuat kurang terjalinnya hubungan yang baik dengan karyawan.

Karyawan menyatakan terjadi juga masalah kompensasi dimana karyawan menyatakan perusahaan tidak memberikan bonus kepada karyawan yang mampu mencapai target yang ditentukan. Selain itu PT REX Denpasar kurang mau memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dalam bekerja. Hal ini membuat karyawan merasa kurang dihargai oleh perusahaan.

Karyawan juga menyatakan adanya masalah kepuasan kerja dimana karyawan merasa kurang puas dengan hubungan sosial yang dimiliki karena kurang terjalinnya hubungan sosial dengan rekan kerja. Sering kali karyawan terlalu sibuk dengan pekerjaan sehingga kurang berkomunikasi dengan karyawan lain. Masalah kepuasan kerja juga dapat dilihat dari adanya karyawan yang sering terlambat dalam bekerja dan tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif.

Berdasarkan teori dan *research gap* penelitian sebelumnya sebagai pembanding dan beberapa hasil penelitian lain sebagai pendukung, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT REX Denpasar dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT REX Denpasar?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT REX Denpasar?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT REX Denpasar?

4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT REX Denpasar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT REX Denpasar?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT REX Denpasar?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT REX Denpasar?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT REX Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT REX Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT REX Denpasar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT REX Denpasar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT REX Denpasar.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT REX Denpasar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT REX Denpasar.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis dalam hubungan kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam instansi, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam hal pengembangan sumber daya manusia secara efektif di waktu yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Utama (*Grand Theory*)

Grand Theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah *Goal Setting Theory*. Teori tersebut melandasi variabel penelitian ini, yaitu kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Goal Setting Theory* ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua cognitions yaitu values dan intentions (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko & Adiwibowo, 2019).

Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan

prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2009).



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. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

Locke dan Latham (2019) menyatakan bahwa *Goal setting* memiliki dua atribut utama, yaitu nilai (*content*) dan niat (*intensity*). Nilai atau content tujuan mengacu pada objek atau hasil yang dicari (misalnya, meningkatkan nilai yang dicapai individu dalam mengerjakan tugas, meningkatkan profit sebesar 20%, dan meningkatkan kemampuan berlari pada para atlet). Atribut nilai (*content*) berfokus pada pengaruh dari tingkat tujuan spesifik dan tingkat kesulitan pada nilai tugas yang berbeda dalam berbagai setting. Niat (*intensity*) tujuan mengacu

pada usaha yang diperlukan untuk menetapkan tujuan, posisi tujuan dalam tingkatan tujuan individu, dan sejauh mana individu berkomitmen untuk pencapaian tujuan tersebut. Nilai diri individu menciptakan keinginan untuk melakukan sesuatu secara konsisten. Locke dan Latham (2019) mengungkapkan lima aspek dasar dalam *Goal setting* sebagai berikut:

1. *Specific*

Goal yang ingin dicapai harus rinci, fokus dan beralasan. *Goal* yang spesifik juga disertai cara atau strategi pencapaian tujuan dan tenggat waktunya. *Goal* yang spesifik merupakan *goal* yang menjawab pertanyaan apa, siapa, kapan, di mana, dan mengapa.

2. *Measurable*

Goal yang ingin dicapai sesuai dengan batas kemampuan dan memiliki kriteria yang konkret untuk mengukur pencapaian *goal* . Misalnya memiliki waktu dalam pencapaian *goal* .

3. *Attainable / Achievable*

Goal yang diinginkan harus realistis untuk dicapai, maksudnya tidak terlalu sulit maupun terlalu mudah. Goal yang *attainable/ achievable* membantu individu menemukan kesempatan atau strategi untuk membuat mereka lebih dekat dengan pencapaian tujuannya. Strategi mengandung langkah konkret untuk mencapai suatu *goal*.

4. *Relevant*

Goal harus realistis, sesuai dengan keadaan serta kemampuan individu. Goal juga harus selaras dengan organisasi, kelompok, atau orang lain.

5. *Time Bond*

Proses pencapaian Goal harus memiliki batasan waktu yang jelas. Dengan memiliki batasan waktu yang jelas dalam mencapai Goal, maka menunjukkan sense urgency untuk segera mencapai *goal*.

2.1.2. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sumardjo (2019: 193) kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan menurut Wibowo (2019: 3) kinerja adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan minat. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Muis et al., 2019). Kinerja adalah perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes, 2019: 311).

Menurut Hamali (2019) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Menurut Afandi (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing

dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2019: 67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Edison, dkk (2019: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Fahmi (2019: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai suatu hasil bekerja baik secara mutu maupun jumlah yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki

IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Menurut Afandi (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan dan penerimaan seorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja, suatu kemauan dari karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan.
- d. Kompetensi, suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
- e. Fasilitas kerja, sesuatu yang menunjang pekerjaan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
- f. Budaya kerja, suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan dilakukan secara berulang-ulang.

g. Kepemimpinan, sikap memimpin untuk pengarahan dan pengendalian karyawan.

h. Disiplin kerja, sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2019 : 189-193) yaitu :

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa

senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memngaruhi kinerja.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

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

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

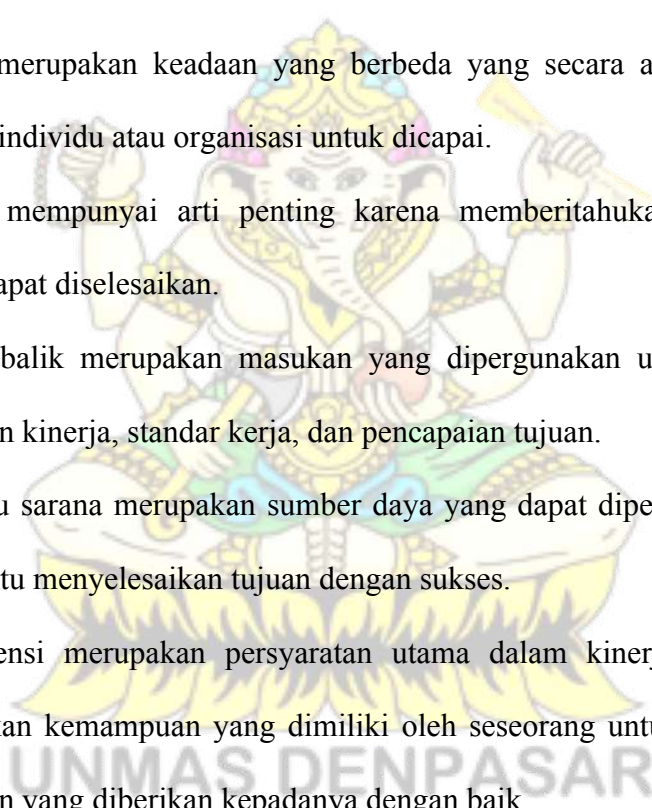
d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasional (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Indikator kinerja pegawai menurut Wibowo (2019:77) dengan penjelasan sebagai berikut:

- 
- a. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
 - b. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
 - c. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.
 - d. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
 - e. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
 - f. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan.
 - g. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Moeheriono (2019:113) adalah sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

2.1.3. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Hardjana (2019) menyatakan kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang dilihat oleh seluruh tim dalam rentang waktu yang lama dan diterima sebagai pola khas yang dimiliki seorang pemimpin. Artinya gaya kepemimpinan yaitu cara atau gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota sebuah organisasi agar setiap anggota organisasi dapat melakukan apa yang diinginkan seorang pemimpin. Menurut Sutrisno (2019:218) kepemimpinan merupakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Menurut Fahmi (2020:122) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Menurut Yuki (2019:83) kepemimpinan merupakan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, membimbing,

membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok dan organisasi. Sedangkan menurut pendapat Husein (2020:83) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai proses yang dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok dan organisasi. Seorang pemimpin memiliki beberapa karakter khusus yang dapat dilihat dari sifat-sifat kepemimpinan

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Reitz (2019) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- d. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi kepemimpinan seorang pimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

- f. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi kepemimpinan.

Sedangkan menurut Amirullah (2019:43) mengemukakan faktor – faktor kepemimpinan adalah:

- a. Hubungan pemimpin dan bawahan (leader member relation), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
- b. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
- c. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

Menurut Agus dan Muhith (2019:31) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan Mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya

pemimpin.

- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

3. **Indikator Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2020:159) kepemimpinan dari: seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

- b. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- c. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan

tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Adapun indikator kepemimpinan menurut Hasibuan (2019:170) adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan analisis

Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.

b. Keteladanan

Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh atau teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.

c. Rasionalitas dan objektivitas

Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendak bersifat objektif.

d. Instruksi kerja

Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.

e. Kemampuan mendengar saran

Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.

f. Ketrampilan berkomunikasi

Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada karyawan.

g. Pembagian tugas

Pimpinan harus bias beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.

h. Ketegasan dalam bertindak

Pimpinan dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya

Indikator kepemimpinan menurut Edison (2019:111) adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik
- b. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan
- c. Merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi
- d. Menjaga kekompakan anggota tim.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

2.1.4. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Rivai (2019) menyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Mangkunegara (2019) menyatakan kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

Hamali (2019) menyatakan kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait,

seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Fahmi (2019) menyatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontrak prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi kerja dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2019:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

a. Peraturan pemerintah

Penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, biaya transportasi dan sebagainya sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi karyawan.

b. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

c. Standar dan biaya hidup pegawai

Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Ukuran perbandingan upah

Perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan perusahaan

Kondisi pasar saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan membayar

Jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

Menurut Siagian (2019:265) faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku artinya langka atau tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan ini dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan.
- b. Tuntutan serikat pekerja artinya tuntutan serikat pekerja perlu diperhitungkan, jika tidak para pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya merugikan manajemen misalnya memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi dan melakukan pemogokan.

- c. Produktivitas artinya apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras.
- d. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji artinya bukan hanya gaji pokok yang terpenting tetapi komponen lain seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak dan tunjangan transportasi.
- e. Peraturan perundang-undangan artinya pemerintah kepentingan dalam bidang ketenagakerjaan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, memperkerjakan wanita, memperkerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti dan sebagainya

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2019:127) antara lain sebagai berikut.

- a. 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.

- b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan 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.

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 dengan Undang-undang dan 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 dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

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. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung

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 yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan 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

Menurut Rivai (2019) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a. Gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

c. Penghargaan

Penghargaan atau reward adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik.

d. Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat, asuransi keshatan dan program pensiun.

Menurut Edinson (2019:152) kompensasi dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

a. Kompensasi bersifat normatif

Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.

b. Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

Menurut Umar (2019) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

b. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu

c. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

d. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

e. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

f. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

g. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulungan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

2.1.5. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Manullang (2021:104) berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, Kerjasama antara pimpinan dengan pegawai. Sedangkan Prakosa (2021:104) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Salah satu sarana penting pada sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/pegawai. Martoyo (2021:20) menyatakan dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, akan merasa puas dengan adanya keseuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal

yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Fiscer (2021) yaitu :

a. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

b. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

c. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2019:182) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja antara lain:

a. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Ganjaran yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka, bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi menyatakan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan

Pegawai yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut yang berakibat adanya pencapaian kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompetensi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
1	Eliyana., et al (2019)	<i>Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee</i>	√	-	√	√	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
		<i>Performance</i>					
2	Simamora dkk (2019)	<i>The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealth</i>	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Saban et al., (2020)	<i>Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukan bahwa kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4	Rinny et al (2020)	<i>The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee</i>	-	√	√	√	Hasil analisis menunjukan bahwa kompensasi, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
		<i>Performance Of Mercubuana University</i>					kinerja karyawan
5	Purwanto (2020)	<i>Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
6	Loan (2020)	<i>The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction</i>	-	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Saman (2020)	<i>Effect Of Compensation On Employee Satisfaction And Employee Performance</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
8	Riyanto et al (2021)	<i>Effect of work motivation and job</i>	-	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
		<i>satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement</i>					kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
9	Sitopu <i>et al.</i> (2021)	<i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance</i>	-	√	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10	Permana <i>et al.</i> , (2021)	<i>The Effect Of Compensation And Career Development On Lecturer Job Satisfaction</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
11	Mustofa dan Muafi (2021)	<i>The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior</i>	√		√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
							memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
12	Sherly et al., (2021)	<i>Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance</i>	√	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan
13	Sabila (2021)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi : Studi pada CV. Kurnia Agung Sejati cabang Sumedang	-	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
							karyawan
14	Rusdin dkk (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
15	Sofiyah (2022)	<i>Determination Work Life Balance, Commitment Organization, Work Motivation and Compensation Financial on the Job Satisfaction Generation Millennial Performance as an Intervening Variable (Case Study on Driver Gojek Kota Medan).</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukan bahwa <i>work life balance</i> , komitmen organisasi, motivasi kerja dan kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
16	Basem et al., (2022)	<i>The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable.</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja dan <i>work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
17	Sanjaya dkk (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa Di Tabanan	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
18	Pasaribu (2022)	<i>The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance</i>	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompetensi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
							karyawan
19	Hajali, et al (2022)	<i>Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	√	-	√	√	Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
20	Sudiarso (2022)	<i>The Effect Of Transformational Leadership, Competence And Work Environment On Employee Performance Of PT Waskita Karya (Persero) Tbk In Becakayu 2a Ujung Project</i>	√	-	-	√	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
21	Linda (2023)	<i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
		Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur – NTT					
22	Lando <i>et al.</i> , (2023)	<i>Influence of Workload and Compensation on Job Satisfaction in the Accommodation Service Sector with Work Life Balance as Moderating Effect.</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja sedangkan kompensasi dan <i>work life balance</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
23	Iriani <i>et al.</i> , (2023)	<i>Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction</i>	√	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
24	Sampouw (2023)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Karyawan	
		Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada CV Mutiara Yogyakarta					positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
25	Arifin dkk (2023)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan	-	√	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan