

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam zaman modern saat ini banyak perusahaan yang saling berkompetisi untuk menjadi yang baik. Berbagai cara dilakukan agar perusahaan yang dijalankan mengalami kemajuan dapat berkembang secara pesat, serta dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu cara yang biasanya dilakukan perusahaan adalah dengan merekrut karyawan yang pintar dan memiliki keahlian. Tetapi banyak juga perusahaan yang tidak dapat menahan karyawannya yang mempunyai keahlian yang bagus untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga karyawan tersebut akhirnya memilih pindah ke perusahaan, permasalahan yang dihadapi semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi di era globalisasi.

Salah satu cara untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, perusahaan bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi kepada karyawan, karena kompensasi merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan. Selain kompensasi, kepemimpinan dan disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan.

Kinerja karyawan menurut Simamora (2016) adalah tingkat hasil kerja karyawan dan pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengertian disiplin kerja dapat diartikan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma social yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik (Hasibuan, 2017: 193).

Mangkunegara (2018:129), mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksana manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Menurut Anoraga (2019: 46), disiplin adalah latihan batin dan watak dengan maksud supaya perbuatannya selalu mentaati tata tertib dan ketaatan pada aturan tata tertib.

Kepemimpinan adalah kepribadian yang dimiliki oleh seorang direksi. Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Gary (2017:179) menyatakan bahwa “

kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi”.

Menurut Panggabean (2016:181), kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Selanjutnya Saydam (2018:181) mengemukakan bahwa kompensasi adalah sebagai bentuk balas jasa perusahaan terhadap pengerbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka (karyawan) kepada perusahaan.

Setiap perusahaan pasti selalu menginginkan kinerja karyawan yang berdisiplin serta penuh tanggung jawab dalam bekerja. Disiplin dalam waktu kerja telah ditetapkan oleh perusahaan. Furama Villas and Spa Ubud yang telah ditetapkan peraturan seperti rapi dalam berpakaian, melaksanakan standar kerja dengan baik, dan tata tertib dalam masuk kerja pada pukul 08.00 wita dengan waktu istirahat selama 2 jam. Adapun tingkat absen Furama Villas and Spa Ubud tahun 2020 sebagai berikut :

Tabel 1 . 1

**Data Absensi Karyawan Pada Furama Villas and Spa Ubud April 2016 –
Maret 2019**

Bulan	Jumlah Karyawan	Absen			Terlambat
		Sakit	Ijin	Alfa	
April	84	7	3	-	75
Mei	84	2	4	-	72
Juni	84	1	3	-	56
Juli	84	4	1	-	81
Agustus	84	8	7	-	41
September	84	6	2	1	52
Oktober	84	2	2	-	47
November	84	10	2	-	89
Desember	84	3	6	-	65
Januari	84	5	4	-	46
Februari	84	6	1	-	38
Maret	84	4	2	-	33
Total		58	36	1	659

Sumber : Furama Villas and Spa Ubud (2019)

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai data absensi diatas yaitu diketahui bahwa rata-rata tingkat keterlambatan karyawan Furama Villas and Spa Ubud sangat di setiap bulannya, sehingga mencapai total 659 kali. Keselurah total keterlambatan tersebut diperoleh dari jumlah karyawan yang terlambat di setiap harinya dan dijumlahkan pada setiap bulannya. Jumlah keterlambatan yang paling tinggi yaitu pada bulan November hingga mencapai sebanyak 89 kali. Kemudian tingkat mangkir karena alasan tertentu atau ijin mencapai total mencapai total 30 orang dan absen karena sakit sebanyak 58 orang selama tahun. Dapat dilihat juga masih ada karyawan yang tidak masuk tanpa ijin atau alfa pada bulan September sebanyak 1 kali.

Data tersebut memperlihatkan adanya pergerakan jumlah karyawan yang terlambat dan tidak masuk kerja dengan berbagai alasan ijin pada tiap bulannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan Furama Villas and Spa Ubud masih rendah. Untuk memperkuat mengenai penelitian ini maka peneliti mencantumkan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya belum optimal di dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2018) mengenai pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Furama Villas and Spa Ubud, yaitu menyimpulkan hasil bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Furama Villas and Spa Ubud.

Kemudian berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harlie (2019) mengenai pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pada Furama Villas and Spa Ubud menyimpulkan hasil bahwa variabel disiplin kerja pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Pada Furama Villas and Spa Ubud.

Melihat dari uraian diatas, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Furama Villas and Spa Ubud Gianyar”

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Furama Villas and Spa Ubud ?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Furama Villas and Spa Ubud ?
3. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Furama Villas and Spa Ubud ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, penelitian bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap terciptanya kinerja karyawan Furama Villas and Spa Ubud
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Furama Villas and Spa Ubud
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap terciptanya kinerja karyawan Furama Villas and Spa Ubud

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda, yaitu manfaat teoritis atau akademis maupun manfaat praktis

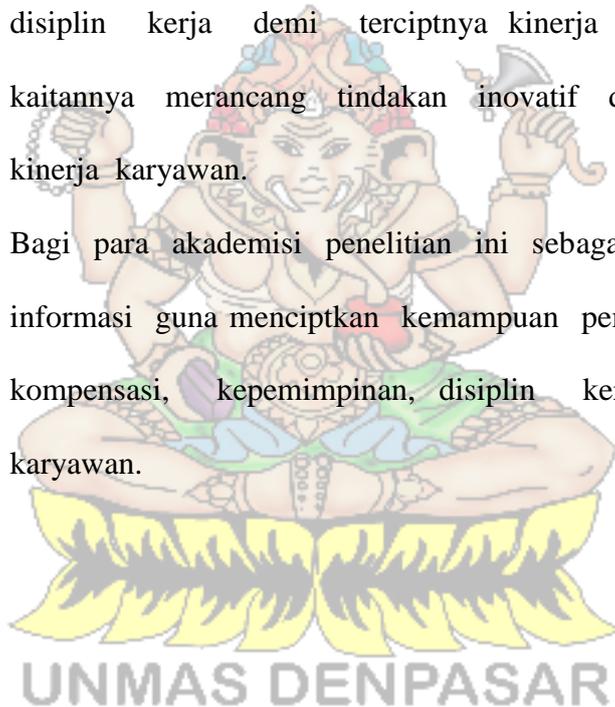
1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat khususnya bagi pengembangan ilmu ekonomi sebagai sumber referensi yang dapat

memberikan informasi teoritis dan empiris pada pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini dan menambah sumber pustaka yang telah ada

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Furama Villas and Spa Ubud dapat dijadikan sebagai referensi akan pentingnya kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja demi terciptanya kinerja karyawan dalam kaitannya merancang tindakan inovatif dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi para akademisi penelitian ini sebagai pengetahuan dan informasi guna menciptakan kemampuan pemahaman mengenai kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal – Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (2016) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori memotivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaiannya atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai ketrampilan, mempunyai tujuan dan menerima pengaruh perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Locke and Lathan dalam Lunenburg, 2017).

Locke dalam Kusuma (2016) menemukan bahwa *goal-setting theory* berpengaruh pada ketepatan karyawan. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana karyawan lebih muda untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Seluruh karyawan tidak hanya sekedar mengandung, rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan /program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-setting theory* pengaruh kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai faktor sebagai penentu, semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo,2016).

Istilah kinerja berasal dari Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67).

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan karya tidak terbatas kepada personel yang mengaku jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

2) Kinerja

Untuk mengetahui hasil kinerja masing-masing *shareholders*, perusahaan biasanya menggunakan penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa besar kontribusi karyawan bagi perusahaan. Kegiatan penilaian kinerja ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan baik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Fahmi (2015:237), penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dan menurut Malthis dan Jackson (dalam Fahmi , 2015:237) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standard an kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representative. Menurut Griffin (dalam Fahmi, 2016) terdapat dua katagori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objective methods*) Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung biasa karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
- b. Metode pertimbangan (*judgmental methods*) adalah metode penilaian memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

3) Kesalahan Penilaian Kinerja

Dalam penerapan penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan, biasanya terdapat beberapa kesalahan penilaian yang terjadi menurut Mathis dan Jackson (2019) kesalahan penilaian tersebut antara lain:

4) Permasalahan penggunaan standar yang berbeda-beda

Ketika menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan. Persoalan seperti itu kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilaian.

a. Efek Resesi

Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang menaung baru saja terjadi pada kinerja karyawan.

b. Kesalahan Cenderung Memusat, Kesalahan Kelonggaran , dan

Kekakuan

Kesalahan kecenderungan memusat memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah skala yang sempit yaitu tengah-tengah skala.

Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh karyawan, terdapat pada tingkat tertinggi dari skala penilaian. Kesalahan

kekakuan terjadi ketika manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah suatu skala untuk menilai karyawan-karyawan.

c. Biasa dari penilaian

Terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari mempunyai penilaian.

d. Efek Halo

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi atau rendah

karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja.

e. Kesalahan Kontras

Kecenderung untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja.

5) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Dalam mengetahui tingkah kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2018:67-68), antara lain:

a. Faktor Kemampuan (*ability*), Secara psikologis, kemampuan (*ability*)

pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai peril ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*), Motivasi terbentuk dari sikap seorang

pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi

yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. David C. Mc Clelland dalam Mangkunegara (2018:68), berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal apabila pegawai tersebut memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi tersebut perlu dimiliki oleh pegawai yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja.

6) Tujuan Manajemen Kinerja

Untuk mendapatkan hasil yang optimal dari para pekerja, pada umumnya perusahaan membentuk manajemen kinerja professional untuk mengelolanya. Ada beberapa tujuan yang diharapkan guna tercapainya tujuan manajemen kinerja menurut Armstrong (dalam Fahmi, 2016:226-227), yaitu:

- a) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.

- b) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientansi pada kinerja.
- c) Meningkatkan motivasi dan komitmen.
- d) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- e) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- f) Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
- g) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- h) Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dari metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji pelatihan dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
- i) Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.

- j) Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
- k) Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan control atas pekerjaan itu.
- l) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
- m) Mendukung misi jauh manajemen kualitas total

7) Indikator Kinerja

Dalam suatu perusahaan, ada beberapa indikator yang digunakan guna menentukan kinerja seorang karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:75), yaitu :

- a) Kualitas Kerja , dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, kebersihan.
- b) Kuantitas Kerja, dalam hal ini output perlu juga, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja ekstra
- c) Tanggung Jawab, dalam hal ini dapat mengikut instruksi, inisiatif, hati-hati , dan juga kerajinannya.
- d) Sikap Karyawan, dalam hal sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerja serta kerja sama

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai perlukan pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasi (Rival, 2016:741).

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan 2018:118). Sedangkan menurut Handoko (2016:115) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Garry Dessler yang dikutip oleh Yuniarsih dan Suwatno (2016:125) mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan.

a. Azas Kompensasi

Dalam pengelolaannya, penerapan kompensasi di suatu perusahaan maupun instansi haruslah berpacu pada dua azas (Hasibuan, 2012: 122-123), yaitu azas adil dan azas layak / wajar. Hal ini dimaksudkan guna

terjadi kesinambungan antara para para pekerja dengan pihak perusahaan yang terkait.

b. Azas Adil

Besarnya kompensasi yang yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi

c. Azas Adil dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besar kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal yang berlaku

2) Bentuk Kompensasi

Dalam penerapan kompensasi di suatu perusahaan, ada dua bentuk kompensasi yang pada umumnya digunakan balas jasa kepada karyawan atas kontribusinya bagi perusahaan (Rival, 2013:741), yaitu:

a. *Financial Compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial bisa dibedakan menjadi dua, yaitu:

b. *Direct financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi linuran, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya'

c. Non-financial compensation (kompensasi non-keuangan)

Penghargaan non-finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawan serta dapat melakukan penghematan biaya. Menurut Sofyandi (2016:162) terdapat beberapa factor yang mempengaruhi besarnya kompensasi :

a. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Permintaan tenaga kerja : artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relative tinggi.

Penawaran tenaga kerja : artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relative lebih rendah.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar-kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang

dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

c. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawannya akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atau kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian, maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

d. Produktivitas kerja / prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan.

e. Biaya hidup (cost of living)

Tingkat biaya hidup di suatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi. Sebagai contoh tingkat upah di daerah atau kota terpencil akan lebih kecil dibandingkan Dengan tingkat upah kota-kota besar

f. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan

semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.

g. Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menertibkan sistem kompensasi yang ditetapkan perusahaan / organisasi, serta instansi-insatasi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkan kebijakan pemerintah dalam hal pemberian upah minimum bagi para karyawan.

2.1.3 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Pada hakekatnya, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua hal tersebut, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Yuki (2019:4) merangkum beberapa pendapat para ahli tentang definisi kepemimpinan, yaitu:

- a) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hamphill & Coons 2019)
- b) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D.Katz & Khahn, 2018)
- c) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang membiliasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk

membangkitkan melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 2017)

- d) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 2017)

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan orang lain yang terorganisasi sesuai dengan keinginan dan ketetapan demi tercapainya tujuann organisasi

1. Kategori Perilaku Pemimpinan

Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh para yang dirangkum dalam buku Yuki (2019:62), terdapat hasil yang menunjukkan bahwa para bawahan memandang perilaku penyelia mereka terutama berdasarkan dua kategori yang terdefinisi secara luas, yang satu berhubungan dengan tujuan tugas dan yang lainnya berhubungan dengan hubungan antara pribadi.

- a. Pertimbangan pempinan bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan bersedia menerima saran dari bawahan, dan memperlakuan bawahan sebagai sesamanya.

b. Struktur memprakarsi (*initiatig structure*). Pemimpinan menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran para bawahan kearah pencapaian tujuan formal. Contohnya meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, menekankan pentingnya memenuhi tenggal waktu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar, dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda. Pertimbangan dan struktur mempraksai menjadi penting menghungkan kategori-kategori perilaku yang indenpenden.

2. Perilaku Kepemimpinan Efektif

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Likert (dalam Yuki, 2019:65). Ditemukan tiga jenis perilaku kepempinan yang dapat dibedakan antara manajer yang efektif dan manajer yang tidak efektif. Setiap jenis perilaku secara singkat.

a. Perilaku yang berorientasi tugas

Para manajer yang efektifir tidak menggunakan dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi. Fungsi yang berorientasi pada tugas merencanan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di damping itu, para manajer efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistik.

b. Perilaku yang berorientasi hubungan

Bagi para yang efektif perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antara manusia. Para manager yang efektif yang lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkolerasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan dan memajukan karier mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide – ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.

c. Kepemimpinan partisipatif

Para manager yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok dari pada mengandalkan tiap bawahan sendiri – sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran manager dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun penggunaan partisipasi tidak menyirapkan hilangnya tanggung jawab, dan manager tersebut tetap bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya.

2.1.4 Disiplin kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma norma yang berlaku (Rivai dan Jauvani, 2019 : 825). Menurut Davis (dalam mangku Negara , 2018 : 129) mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertanggung pedoman – pedoman organisasi. Jadi, disiplin kerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas - tugas bagi karyawannya.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang dibuat oleh manajemen perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

1. Mengatur dan mengelola disiplin

Menurut Rivai (2013 : 832) setiap manager harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlihat dalam melakukan yang tidak patut dihukum. Disini para penyedia

perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlukan secara wajar.

a) Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi, dan ukuran capaian. Tiap karyawan dan penyedia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Indikator yang digunakan dalam standar disiplin kerja (Hasibuan,2020), yaitu :

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Keadilan

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

5) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik kepada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang

terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

6) Penegakkan standar disiplin

Jika pencatatan tidak adil/ sah menurut undang-undang atau pengecualian keternagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kinerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja. Indikator yang digunakan dalam standar disiplin kerja (Hasibuan, 2016), yaitu:

a) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku disipliner karyawan akan berkurang.

c) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

1) Keterkaitan Antara Variabel

a) Hubungan antara kompensasi terhadap kinerja

Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologi. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan (Rivai dan Jauvani, 2018). Sistem kompesasi memberi dua tujuan penting, yaitu:

1) mendorong para pekerja untuk merasakan hak memiliki organisasi

2) mendorong para pekerja untuk berprestasi yang lebih tinggi (Darsono & Tjakjuk, 2018 : 269)

b) Hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja

Dalam perspektif ilmu kepemimpinan ada beberapa tujuan yang di harapkan dapat tercapai menurut Fahmi (2017: 39), salah satunya adalah perubahan yang dilakukan pada sisi manajemen bertujuan untuk menciptakan suatu kinerja yang lebih baik dan itu di harapkan memiliki pengaruh pada peningkatan penjualan dan penambahan profit yang diterima. Lebih jauh lagi pihak pimpinan perusahaan dengan turut serta memberi perhatian kepada para karyawan dalam bentuk penghargaan. Penghargaan dalam bentuk finansial dan non –finansial terbukti mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

c) Hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja

Menurut Hasibuan (2019 : 193), kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, manajer selalu

berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak factor yang mempengaruhinya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang menjadi rujukan penelitian ini, antara lain :

- 1) Chairil Munawir MT 2018 Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui a) pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan, b) pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja baik secara simultan parsial terhadap kinerja karyawan, c) pengaruh tidak langsung kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. penelitian ini dilakukan pada Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala dengan responden sebanyak 136 orang. Peralatan analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi partisipatif, kepemimpinan, dan disiplin kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemudian kompensasi partisipatif, kepemimpinan, dan disiplin kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap

kinerja karyawan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh peningkatan kinerja organisasi, serta terhadap pengaruh tidak langsung kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui Program Pascasarjana Unsyaih.

- 2) Emmy Juliningrum dan Achmad Sudiro, 2020. “ Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja “. Manajemen Sumber daya manusia sangat penting dan menjadi focus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Berdasarkan penelitian terdahulu dinilai bahwa kinerja karyawan memiliki dampak terhadap budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan. Dari penelitian-penelitian tersebut perlu diuji lebih lanjut dengan penambahan/perubahan variabel antara lain pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, melalui studi empiris terhadap pegawai administrasi pada PTIK UB Universitas Brawijaya. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi budaya organisasi seperti penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan pegawai berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTIK UB sehingga akan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan.
- 3) Yubersius Tongo-Tongo. 2019. “ Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Anggota Detasemen A pelopor

Satuan Brimbo Polda Sulut. Pengumpulan data dilakukan melalui pengebaran kuisisioner dan dilaksanakan kepada 71 anggota Detesemen A Pelopor Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. Analisis dalam penelitian ini menggunakan software SPSS 19.0. Teknik sampling yang dipakai adalah pengambilam sampel penelitian menggunakan teknik *system random sampling*, proses pengambilan sampel setiap urutan ke “K” dari titik awal yang dipilih secara random dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian inimeliputi uji vadilitas dengan analisis dengan Korelasi Pearson, uji reabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Analisis regresi linier sederhana . untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh linier terhadap kinerja karyawan.

- 4) Yuli Suwati 2018 “ Pengaruh Kompensasi,Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan “ kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara bersama-sama kompensasi, kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawam pada Furama Villas and Spa Ubud
- 5) Niko susanto 2017 “ Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan . kompensasi,kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja secara parsial dan simultan konstruksi di Denpasar.