

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Terdapat banyak faktor terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material / non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan. Menurut Stoner (1995:113) kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Menurut Sutrisno (2016:172) kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia.

Adapun menurut Benardin dan Russel (1998:239) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Perusahaan Gaja *Silver* Bali sudah berdiri sejak tahun 2014, perusahaan ini bergerak dibidang produksi perhiasan *Silver* yang melayani *wholesale* dan *retail*. Dimana perusahaan ini harus mampu memenuhi kebutuhan konsumennya dan mampu bersaing diantara banyaknya perusahaan *Silver* lainnya. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang produksi sudah seharusnya memiliki semangat kerja yang tinggi bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja untuk dapat melaksanakan tugas dan mengembangkan *design* terbaru dari produk yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, kinerja karyawan di Gaja *Silver* Bali masih belum maksimal. Dikarenakan ada karyawan yang tidak dapat bekerja secara *teamwork* atau secara *berteam*, banyak karyawan yang melalaikan tugasnya dan membuat kesalahan saat bekerja sehingga kualitas kerjanya tidak sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari persentase menurunnya target penjualan barang pada Gaja *Silver* Bali yang disajikan pada tabel 1.1 sebagai berikut.

**Tabel 1. 1**  
**Presentase Target Penjualan Pada Perusahaan Gaja Silver Bali**  
**Periode Tahun 2019 – 2021**

No	Bulan	Target	Penjualan Tahun 2019		Penjualan Tahun 2020		Penjualan Tahun 2021	
			Realisasi	Persentase	Realisasi	Persentase	Realisasi	Persentase
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = 4/3x100	(6)	(7) = 6/3x100	(8)	(9) = 8/3x100
1	Januari	2.500.000.000	519.406.200	20,78%	2.221.252.077	88,85%	776.960.400	31,08%
2	Februari	2.500.000.000	1.296.910.200	51,88%	1.138.052.735	45,52%	948.184.350	37,93%
3	Maret	2.500.000.000	466.835.250	18,67%	1.478.363.298	59,13%	1.569.679.950	62,79%
4	April	2.500.000.000	257.421.000	10,30%	231.170.370	9,25%	1.143.404.700	45,74%
5	Mei	2.500.000.000	897.374.850	35,89%	513.723.846	20,55%	1.476.936.600	59,08%
6	Juni	2.500.000.000	922.845.900	36,91%	402.427.500	16,10%	1.590.144.362	63,61%
7	Juli	2.500.000.000	1.192.755.600	47,71%	614.535.300	24,58%	1.224.852.506	48,99%
8	Agustus	2.500.000.000	1.141.348.800	45,65%	784.656.300	31,39%	1.807.898.662	72,32%
9	September	2.500.000.000	728.763.750	29,15%	905.278.150	36,21%	644.077.928	25,76%
10	Oktober	2.500.000.000	2.348.905.500	93,96%	716.637.750	28,67%	1.766.446.090	70,66%
11	November	2.500.000.000	1.760.161.950	70,41%	682.799.100	27,31%	2.325.684.986	93,03%
12	Desember	2.500.000.000	878.887.970	35,16%	812.123.275	32,48%	1.796.411.805	71,86%
<b>Jumlah</b>		30.000.000.000	12.411.616.970	496,46%	10.501.019.701	420,04%	17.070.682.339	682,83%
<b>Rata - rata persentase pertahun</b>				<b>41,37%</b>		<b>35,00%</b>		<b>56,90%</b>

Sumber : Gaja *Silver* Bali

Tabel 1.1 tersebut menunjukkan tentang target penjualan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 di perusahaan Gaja *Silver* Bali yang mengalami fluktuasi antara target dan realisasinya. Berdasarkan data tersebut dapat terlihat pencapaian yang bervariasi yaitu pada tahun 2019 dengan target Rp. 30.000.000.000 dan terealisasi sejumlah Rp. 12.411.616.970 atau sekitar 41,37%. Pada tahun 2020 dengan target Rp. 30.000.000.000 dan terealisasi sejumlah Rp. 10.501.019.701 atau sekitar 35,00% dan pada tahun 2021 dengan target Rp. 30.000.000.000 dan terealisasi sejumlah Rp. 17.070.682.339 atau sekitar 56,90%. Dapat terlihat paling rendah dari target yang seharusnya yaitu berada pada tahun 2020 dengan target Rp. 30.000.000.000 dan terealisasi sejumlah Rp. 10.501.019.701 atau sekitar 35,00% dari target pencapaian. Sedangkan target tertinggi yaitu ada pada tahun 2021 dengan jumlah target Rp. 30.000.000.000 dan terealisasi Rp.

17.070.682.339 atau sekitar 56.90% dari target pencapaian. Dari tabel ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Gaja *Silver* Bali masih belum mampu memenuhi target sesuai dengan harapan perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Menurut Gibson et.al (1999) memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Adapun menurut Hasibuan (2005) menyatakan kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh permasalahan mengenai kepemimpinan terhadap karyawan di Gaja *Silver* Bali. Seorang pemimpin menuntut karyawan bekerja dengan teliti, mendorong karyawan bekerja dengan penuh cekatan dan terkadang mendorong karyawan agar dapat memecahkan masalah sendiri. Tetapi pemimpin sendiri tidak memberikan motivasi atau *reward* guna mendorong kepatuhan karyawan dan membiarkan karyawan mencari solusi sendiri untuk memecahkan masalah yang ada. Dengan masalah ini memicu tidak ada dorongan dari karyawan sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amirudin, dkk (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SAMKO Indonesia” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian yang sejalan menurut Syahputra, dkk (2020) dan Afandi (2020) yang menyatakan bahwa

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marjaya (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurunnya kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kompensasi yang tidak seimbang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Menurut Sastrohardiwiryo dalam Sinambela (2018:218) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Menurut Dessler dalam Subekhi dan Jauhar (2012) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal dari dipekerjaannya karyawan itu. Adapun menurut Hasibuan (2013) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Permasalahan lain yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu mengenai kompensasi yang tidak seimbang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Dimana tidak ada tunjangan Kesehatan untuk karyawan, sering terjadi keterlambatan gaji dan jam kerja lebih dari jam operasional tetapi tidak dihitung lembur, hal seperti ini dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun dan dapat berdampak buruk bagi perusahaan.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sulaeman, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian yang sejalan menurut Arismunandar, dkk (2020) dan Ariskha, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sangkaen, dkk (2019) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Warunk Bendito Manado” berdasarkan hasil perhitungan dari penelitian dapat diketahui bahwa variable kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Katidjan, dkk (2017) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan” hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain juga dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Arianty, 2014). Menurut Tika (2008) menyatakan, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Adapun permasalahan mengenai budaya organisasi yang diperoleh berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Dimana antar karyawan di perusahaan ini tidak bisa bekerja secara *teamwork* atau secara *berteam*, dan tidak ada kesatuan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Hal tersebut dapat memicu rasa tidak nyaman saat bekerja dan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyorini, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk” Hasil analisis membuktikan budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen, dkk (2020) dan Dunggio (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Megantara, dkk (2019) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerja Terhadap Motivasi untuk meningkatkan Kinerja Pegawai” hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu yang bervariasi tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut dengan

mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Gaja *Silver* Bali”.

### 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Gaja *Silver* Bali?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Gaja *Silver* Bali?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Gaja *Silver* Bali?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Gaja *Silver* Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Gaja *Silver* Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Gaja *Silver* Bali.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian adalah :

#### 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan (manajemen) secara umum, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sebagai sumber informasi dan referensi

untuk memungkinkan penelitian selanjutnya mengenai topik-topik yang berkaitan, baik yang bersifat melanjutkan maupun melengkapi.

## 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi pemilik perusahaan tentang kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar tercapainya tujuan perusahaan Gaja *Silver* Bali, serta dengan harapan dapat membawa perusahaan serta karyawan kearah yang lebih baik.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Menurut Sugiyono (2017:81) landasan teori merupakan alur logika atau penalaran, yang merupakan konsep, definisi dan proporsi yang disusun secara sistematis. Seperangkat definisi, konsep, proposisi yang telah disusun rapi, dan sistematis tentang variabel-variabel dalam sebuah penelitian. Landasan teori ini akan menjadi dasar yang kuat dalam penelitian yang akan dilakukan. Pada landasan teori ini, peneliti akan menguraikan teori yang berhubungan dengan penelitian ini dan hasil penelitian ini sebelumnya terkait dengan variable-variable yang diteliti dalam penelitian ini.

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang dikembangkan oleh Edwin Locke sejak 1968. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Pencapaian atas sasaran mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. Penerapan *goal setting* yang efektif membutuhkan tiga tahapan, yaitu menjelaskan arti dan maksud penetapan target atau tujuan, menetapkan target yang jelas, dan memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan (Suci Setyowati, 2016).

Penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan

perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan. Kedua, penetapan tujuan dapat membantu individu untuk mengatur usahanya dalam mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan dan meningkatkan kinerja individu. Dengan demikian, adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut Goal Setting Theory merupakan salah satu faktor penentu pencapaian suatu sasaran atau tujuan dalam suatu perusahaan adalah karyawan mendapatkan perhatian kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi yang baik. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi hasil kinerja perusahaan, sebab kepemimpinan merupakan aktivitas utama yang berhubungan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Amirullah (2015: 167) kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Kartono (2010) “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan”.

Kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Menurut Gibson et.al (1999) memberikan pengertian kepemimpinan (leadership) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Adapun menurut Hasibuan (2005) menyatakan kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan beberapa pengertian dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

#### 1) Peran Kepemimpinan

Menurut Nanus (2012: 14) ada 4 peran kritis dari kepemimpinan yang efektif, yaitu:

##### a. Mengarahkan

Pemimpin memilih dan mengartikulasikan sasaran dalam lingkungan eksternal ke depan (dalam arti mempunyai visi). Untuk membuat arahan yang baik, pemimpin harus dapat mengeset tujuan ke depan yang diakui sebagai bentuk perwakilan yang nyata dari kemajuan organisasi.

##### b. Agen Perubahan

Pemimpin bertanggung jawab menjadi katalisator perubahan dalam lingkungan intern, misalnya dalam masalah personalia, sumber daya dan fasilitas untuk pencapaian visi ke depan. Untuk menjadi agen perubahan

yang baik, maka pemimpin harus dapat mengantisipasi pembangunan luar yang memberikan dampak terhadap organisasi.

c. Juru Bicara

Pemimpin harus memiliki keahlian bicara, konsentrasi menjadi pendengar dan sangat perhatian terhadap visi organisasi. Untuk menjadi juru bicara yang efektif, pemimpin terutama sebagai negosiasi dan melakukan lobi dengan organisasi lain dan membangun jaringan kerja hubungan eksternal untuk menyediakan kegunaan gagasan, sumber daya, dukungan dan informasi.

d. Membimbing

Pemimpin adalah pembentuk tim yang memberdayakan individu dalam organisasi dan hidup dalam visi, dengan demikian pemimpin melayani sebagai pembimbing dan usaha membuat visi menjadi kenyataan. Untuk menjadi pembimbing yang efektif, pemimpin harus membiarkan orang/bawahan untuk mengetahui dimana pemimpin berada, apa arti visi bagi pemimpin, dan akan membuat apa yang terjadi dari visi tersebut. Pemimpin harus mempunyai komitmen untuk meraih keberhasilan setiap orang dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

## 2) Macam – macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat (Siagian dalam Busro, 2018:229), sebagai berikut :

### a. Gaya kepemimpinan Otokratis

Yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

### b. Gaya kepemimpinan militeristik

Kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

### c. Gaya kepemimpinan paternalistik

Gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.

### d. Gaya kepemimpinan karismatis

Memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pemimpinnya.

### e. Gaya kepemimpinan demokratis

Yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin

yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

### 3) Tipe Kepemimpinan

Menurut (Alma (2009) dalam Fahmi, 2016:73), menjelaskan antara lain :

- a. Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
- b. Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu penuh kasih sayang.
- c. Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
- d. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.
- e. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semuanya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab di lakukan oleh bawahan.
- f. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Dia berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional
- g. Pemimpin tipe administratif ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif
- h. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

### 4) Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan 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 bisa 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.

### 2.1.3 Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja untuk mendapatkan upah atau balasan dari yang dikerjakannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan kinerja terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi Ivancevich (1995).

Menurut Sastrohardiwiryo dalam Sinambela (2018:218) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan

yang telah ditetapkan”. Menurut Dessler dalam Subekhi dan Jauhar (2012) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal dari dipekerjaannya karyawan itu. Adapun menurut Hasibuan (2013) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dengan beberapa pengertian dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) dalam bentuk manfaat atau insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja serta efisiensi dan efektivitas produksi. Oleh karena itu, bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

#### 1) Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Notoadmodjo dalam Sutrisno (2011:188) ada beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu :

##### a. Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

b. Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing- masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

c. Mempertahankan Karyawan

Dengan system kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Mempunyai Karyawan Yang Bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f. Memenuhi Peraturan-Peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya system administrasi kompensasi yang baik pula.

## 2) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:127) faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah :

### a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

### b. Kemampuan dan Kesiapan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiapan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiapan 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 di Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada 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.

3) Indikator Kompensasi

Menurut Kadarisman (2016:171) ada 5 komponen yang ada dalam kompensasi yaitu :

a. Upah

Upah merupakan imbalan *financial* langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

b. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay performance plan*).

c. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*.

d. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konskuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

e. Pensiun

Dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan.

#### 2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua

anggota organisasi (Arianty, 2014). Menurut Tika (2008) menyatakan, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*Values*), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi. Mangkunegara (2005) menyimpulkan pengertian budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi ialah nilai yang menjadi pegangan SDM dalam melaksanakan kewajiban dan prilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang dapat memberi jawaban apakah tindakan tersebut benar atau salah. Dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan dalam berperilaku.

#### 1) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Gibson dan Ivancevich (2005), budaya organisasi perusahaan yang kuat mempunyai lima karakteristik, antara lain :

- a. Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
- b. Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman.
- c. Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya.
- d. Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
- e. Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

## 2) Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Siswanto dan Sucipto (2008:147) Ada beberapa tipe budaya organisasi di antaranya, yaitu:

### a. Budaya peran (*apollo*)

Jenis budaya organisasi (lembaga) yang dimiliki ciri-ciri birokrasi tinggi, dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin tinggi.

### b. Budaya kuasa (*zeus*)

Jenis budaya organisasi yang mempunyai ciri-ciri yaitu ada seorang tokoh di tengah-tengah dan di pusat hubungan dengan teman-teman yang sehati sepikiran dan mempunyai ciri-ciri lisan yang kuat dan intuitif.

### c. Budaya tugas atau matrik (*athena*)

Jenis budaya organisasi dimana di dalamnya orang-orang berkumpul dari latar belakang ilmu dan keterampilan yang berbeda-beda, namun mereka berfokus pada tugas yang sama.

d. Budaya atomistis (bionysius)

Jenis budaya organisasi di aman di dalam orang-orang berkumpul karena suatu minat, visi atau keterangan yang sama.

3) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2001:73) dalam Wibowo (2011:49) adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat anggota merasa bangga menjadi bagian daripadany, anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan harus dicapai bersamasama.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial, meningkatkan stabilitas sistem sosial mencerminkan bahwa lingkungan kerja positif dan kuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif, sehingga mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

4) Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Mackenna (2006:60) adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan antara manusia dengan manusia.

Keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja dalam bekerja bersama dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilan karyawan

Merupakan kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, Misalnya keserasian pakaiannya dan penampilannya.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Fahmi (2018:2) mengatakan Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Mangkunegara (2017:67) Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu yang telah dicapai dari seseorang dengan hasil kerjanya dengan menggunakan kualitas serta kuantitas kerja yang ia miliki.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang. Tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Hal ini menyatakan bahwa terciptanya kinerja yang baik karena didukung dengan adanya kuantitas atau kualitas hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang yang

sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan ataupun organisasi.

Pendapat lain dari Amstron dan Baron dalam Fahmi (2018:2), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sementara Menurut Prasadja Ricardianto (2018: 67) kinerja adalah suatu gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi. Hal ini menyatakan bahwa adanya kinerja yang baik berhubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi untuk memberikan kepuasan bagi konsumen.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

#### 1) Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

- 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 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.
- e. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- g. Gaya Kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- h. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- i. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
- 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 bersungguh-sungguh.

## 2) Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

### a. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

### b. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

### c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

### d. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

### e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Syahputra, dkk. (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura.” Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik uji t, uji f dan koefisien determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Software SPSS 22.00 for Windows*. Hasil penelitian ini menunjukkan, dari pengujian parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi sebagai variabel bebas sedangkan

penelitian saat ini menggunakan Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.

- 2) Hasni, dkk. (2020) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 46 responden. Teknik analisis data yaitu kuantitatif dengan menggunakan regresi linier dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kepemimpinan dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja dengan signifikansi sebesar 0,000. Secara langsung pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 41% sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat. Adapun perbedaan dari penelitian terdahulu dan saat ini yaitu penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.
- 3) Girsang, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik regresi linier berganda. Maka hasil penelitian yang diperoleh yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,378 dengan nilai sig sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai

variable terikat. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan dua variable bebas dan penelitian saat ini menggunakan tiga variable bebas.

- 4) Yapentra (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pasang Baru Pt. Telkom Akses Pekanbaru. Dengan total 34 responden. Dalam menganalisis data yang diperoleh dari objek penelitian ini menggunakan Metode Analisis Regresi Linier Sederhana, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Pasang Baru PT. Telkom Akses Pekanbaru. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan sebagai variable bebas dan Kinerja sebagai variable terikat. Adapun perbedaan dari penelitian terdahulu dan saat ini yaitu penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variable bebas.
- 5) Fathoni, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei model kausal, pengumpulan data menggunakan kuesioner dan didistribusikan kepada 89 karyawan di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. Analisis data statistik menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling Partial Least Square*) dan menggunakan analisis jalur untuk menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan tiga sebagai variabel bebas. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan 89 koresponden sedangkan penelitian saat menggunakan 50 koresponden.

- 6) Hadi, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Trimulya Interbuana Di Tangerang Selatan. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 52 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi  $Y = 8,411 + 0,888X$ , dan nilai koefisien korelasi 0,734 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 53,8%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Kompensasi sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.
- 7) Sulaeman, dkk. (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta”. Penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini variabel kompensasi diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,710 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,838 dengan kriteria baik. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai

persamaan regresi  $Y = 15,490 + 0,617X$ , dan nilai koefisien korelasi 0,729 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 53,1%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Kompensasi sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.

- 8) Fahraini, dkk. (2022) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Nikos Distribution Indonesia. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Pt.Nikos Distribution Indonesia yang berjumlah 75 orang karyawan dengan menggunakan teknik *non probability* sampling dengan jenis sampel yaitu sampel jenuh. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linear berganda. Alat ukur yang digunakan untuk analisis ini adalah SPSS 26.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan uji parsial (uji t) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pt.Nikos Distribution Indonesia. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan teknik sampel jenuh. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi sebagai variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.
- 9) Dahlia (2022) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT FYC Megasolusi Di Tangerang Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT FYC

Megasolusi Tangerang Selatan sebanyak 60 orang. Dengan menggunakan sampling jenuh didapat sampel sebanyak 60 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji instrumen, uji asumsi klasik, uji regresi, uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,336 > 2,002$ )  $\text{sig} < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$ , terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Kompensasi sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu hanya menggunakan dua variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.

- 10) Siagian, dkk. (2022) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Pudam Tirta Bina Kabupaten Labuhan Batu). Sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu yaitu sebanyak 93 responden menggunakan metode pengambilan sampel yaitu sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear sederhana, dengan bantuan *software* SPSS versi 25 *for windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan UMUM Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan teknik sampel jenuh. Adapun

perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.

- 11) Safira, dkk. (2020) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)”. Pengambilan sample menggunakan teknik purposive sampling sehingga didapatkan sample sebanyak 113 responden. Pengumpulan data menggunakan angket. Uji validitas instrument menggunakan analisis factor konfirmatori, uji reliabilitas menggunakan pendekatan nilai *Cronbach Alpha*, dan uji pengaruh menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan 3 variabel bebas dan satu variabel terikat.
- 12) Setyorini, dkk. (2021) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk”. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode pengumpulan data yaitu melalui penyebaran kuisioner. Teknik analisis dalam penelitian ini melalui Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil analisis membuktikan budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan dua variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.

- 13) Girsang, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lintas Aman Andalas Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Populasi adalah karyawan yang berjumlah 190 orang dan menggunakan teknik sampel acak sederhana (sample random sampling) berjumlah 129 orang karyawan pada PT. Lintas Aman Andalas. Teknis analisis data pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Data penelitian bersumber dari data primer dan proses pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dimana positif ditunjukkan dengan nilai 2,393 dan signifikan ditunjukkan dengan  $0,018 < 0,05$ . Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan teknik sampel acak sederhana sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik sampel jenuh.
- 14) Rizal, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kompetensi, Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasarpalembang Jaya. Penelitian menggunakan metode survei konfirmatori dengan pendekatan kuantitatif, populasi 220 karyawan Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya Kota Palembang, 142 diambil sebagai sampel penelitian menggunakan rumus sloven, pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner, dokumentasi dan observasi. Pengolahan data menggunakan tools analisis spss version 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat

signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  dan  $t_{table} 7,552 > t_{hitung} 2,003$  koefisien regresi sebesar 0,538. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan teknik sampel acak sederhana sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik sampel jenuh.

- 15) Wulandari, dkk. (2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos (Persero) Painan Pesisir Selatan. Penelitian ini menggunakan Uji Asumsi Klasik yang terdiri dari Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas dan Uji Regresi Sederhana, Uji t. Hasil dari penelitian ini adalah secara parsial Variabel Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos (Persero) Painan Pesisir Selatan. Adapun persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas. Adapun perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan satu variabel bebas sedangkan penelitian saat ini menggunakan tiga variabel bebas.