

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di Indonesia semakin pesat dan persaingan para pengusaha juga semakin ketat, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai merupakan sumber daya terpenting yang harus diperhatikan karena berhasil atau tidaknya sebuah organisasi, tergantung kepada kemampuan sumber daya manusianya. Sebuah organisasi harus berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja.

Menurut Simamora (2018) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya, maka dari itu untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan harus mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan menempatkan pemimpin yang tepat di dalamnya. Menurut Manawan (2017)

kepemimpinan tidaklah mudah dalam penerapannya, hal ini disebabkan oleh situasi, kondisi dan karakter yang berbeda-beda pada masing-masing individu atau organisasi. Masalah antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan maupun bawahan dengan bawahan sering terjadi dalam perusahaan. Jadi kepemimpinan merupakan usaha untuk mencapai hasil tertentu melalui orang lain atau dengan kata lain kepemimpinan merupakan keahlian dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu hasil. Pendorong dalam bertindak laku yang diberikan melalui motivasi dalam bekerja. Untuk mentransformasikan sumber daya manusia yang ada kearah lebih baik kepemimpinan transformasional sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan (Elianto, 2017). Dimana Robbins (2017) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Seorang pemimpin harus mampu menunjukkan sikap, sifat, tingkah laku, pola hidup bagi bawahannya. Menurut Robbins (2017) pemimpin harus mampu menjadi panutan, tempat bertanya, bahkan tempat untuk mengeluh baik suka maupun duka bagi pegawainya. Pada titik inilah pemimpin mendapat nilai utama, skala prioritas, jalan bagi pegawainya dalam dan untuk bekerja. Seorang pemimpin harus berani menanggung segalanya. Berarti ada pengorbanan karena pemimpin adalah seorang pelayan bukan seorang raja. Berarti pemimpin harus siap melayani dalam situasi dan kondisi apapun. Penelitian yang dilakukan Manawan (2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Elianto (2017) yang menyatakan kepemimpinan tranformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Sazly (2019) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor penting lain yang perlu diperhatikan berkaitan dengan kinerja adalah kompensasi. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2017). Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan pegawai baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada pegawai atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan produktivitas kerja pegawainya (Nelwan, 2019). Adapun bentuk kompensasi financial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-financial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung (Arifudin, 2019).

Kompensasi yang tinggi pada seorang pegawai mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan (Martoyo, 2017). Sehingga semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak pegawainya yang berprestasi tinggi. Banyaknya pegawai yang berprestasi

tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif. Penelitian yang dilakukan Arifudin (2019) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mulyana (2017) yang menyatakan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Nelwan (2019) juga menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kompetensi yang dimiliki karyawan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa, kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, ketrampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya. Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Kompetensi menurut Prefer (2017) adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Di samping itu kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dengan demikian kompetensi mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Salah satunya indikator yang dapat digunakan untuk menilai kompetensi pegawai adalah pengetahuan yang dapat diukur dari pendidikan pegawai. Penelitian yang dilakukan Armaniah (2018) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mulyana (2017) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Soetrisno (2018) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hidden Canyon Beji Guwang merupakan salah satu objek wisata yang berada di Desa Guwang Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar. Sebagai objek wisata alam dengan medan yang menantang, pihak Hidden Canyon Beji Guwang menyediakan pemandu yang untuk menjaga keamanan pengunjung yang datang berwisata di areal Hidden Canyon Beji Guwang. Tentu untuk menjalankan operasionalnya, pihak Hidden Canyon Beji Guwang selalu berusaha memberikan kinerja terbaiknya dengan selalu mengadakan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Meskipun demikian tetap saja terjadi keluhan terkait dengan kinerja para pemandu Hidden Canyon Beji Guwang ataupun dari pihak manajemen. Berikut disajikan dalam tabel 1.1

Tabel 1.1
Jumlah Keluhan Wisatawan Hidden Canyon Beji Guwang Tahun 2019 - 2021

Tahun	Jumlah Keluhan	Persentase
2019	14	-
2020	18	28.57
2021	21	16.67

Sumber : Hidden Canyon Beji Guwang (2022)

Dari tabel 1.1 dapat dilihat terjadi beberapa keluhan terkait kinerja Hidden Canyon Beji Guwang. Pada tahun 2020 terdapat peningkatan jumlah keluhan dari 14 keluhan di tahun 2019 menjadi 18 keluhan di tahun 2020 atau naik sebesar 28,57 persen. Kemudian keluhan kembali mengkat sebesar 16,67 persen atau sebanyak 21 keluhan di tahun 2021. Keluhan yang terjadi mulai dari kemampuan komunikasi antara pemandu dan wisatawan yang kadang tidak optimal dimana seringkali pemandu kurang bisa menjawab pertanyaan yang diberikan oleh wisatawan karena kosa kata dalam berbahasa asing yang mereka miliki terbatas hingga seringkali pihak Hidden Canyon Beji Guwang menutup objek wisata terkait masalah debit air yang tinggi tanpa pemberitahuan. Selain itu keluhan terkait kurangnya jalur alternatif untuk wisatawan yang kelelahan karena jarak tempuh untuk aktifitas yang dilakukan di Hidden Canyon Beji Guwang relatif jauh dimana tidak ada *shuttle* kendaraan yang dapat langsung membawa wisatawan ke tempat awal mereka mulai dan menaruh kendaraan.

Dari hasil wawancara dengan karyawan menyatakan bahwa pemimpin yang ada saat ini dirasa kurang mampu memberikan dorongan dan motivasi agar karyawan menjadi maju dan lebih baik lagi. Pimpinan yang ada saat ini cenderung hanya menekankan disiplin dan tanggung jawab yang harus dilakukan karyawan tanpa memberi masukan lain bagaimana karyawan menjalankan tugasnya.

Selain permasalahan terkait kepemimpinan transformasional, permasalahan kompensasi juga menjadi alasan tidak optimalnya kinerja karyawan. Kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan selalu menjadi landasan karyawan untuk

bekerja sebaik mungkin dan memberikan kinerja terbaiknya. Berikut disajikan dalam tabel 1.2

Tabel 1.2
Gaji dan Insentif Karyawan Hidden Canyon Beji Guwang Tahun 2021

Jabatan	Gaji (Rp)	Insentif (Rp)	Bonus (Rp)
Manajer	7.500.000	-	10% dari total pendapatan objek wisata
Resepsionis	3.500.000	-	
IT Suport	2.500.000	-	
Bagian Umum	1.500.000	-	
Gardener	1.500.000	-	
Tukang parkir	1.500.000	-	
kebersihan	1.500.000	-	
Pemandu	-	25.000 x Jumlah wisatawan yang dipandu	

Sumber : Hidden Canyon Beji Guwang (2022)

Dari tabel 1.2 diketahui bahwa kompensasi dalam bentuk uang yang diterima tiap karyawan berbeda beda. Untuk karyawan dengan jabatan manajer, resepsionis, IT suport, bagian umum, gardener, tukang parkir dan kebersihan mereka mendapatkan gaji tetap tiap bulannya. Sedangkan untuk pemandu mereka mendapatkan kompensasi berdasarkan jumlah wisatawan yang mereka pandu. Seringkali permasalahan kompensasi mengakibatkan kecemburuan baik bagi pemandu ataupun karyawan lainnya. Untuk karyawan yang memiliki jabatan manajer, administrasi, tukang parkir dan kebersihan mereka digaji oleh BUMDES Desa Guwang sehingga apapun keadaan yang terjadi di Hidden Canyon Beji Guwang tidak akan mengurangi penghasilan yang mereka dapatkan. Bagi karyawan yang bukan pemandu mereka tidak akan terbebani jika jumlah kunjungan menurun, namun bagi pemandu jumlah kunjungan sangat menentukan besarnya pendapatan yang mereka lakukan. Selain itu ketika kunjungan ramai, semua

karyawan bekerja sama beratnya dengan pemandu namun yang mendapat banyak keuntungan dari hal tersebut adalah pemandu saja. Permasalahan pemberian kompensasi inilah yang hingga kini sering menjadi perdebatan di kalangan karyawan.

Faktor lain yang juga tidak kalah penting dalam kurang optimalnya kinerja karyawan dikarenakan kompetensi yang dimiliki karyawan bersangkutan. Pemilihan karyawan yang didasarkan atas tempat tinggal (masyarakat guwang) menyebabkan tidak semua karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang memadai. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja, dimana sebagian besar wisatawan merupakan wisatawan asing yang menggunakan bahasa inggris sebagai alat komunikasi. Dengan tingkat pendidikan yang tidak sama, kemampuan berbahasa inggris pun tidak mampu dikuasai oleh semua karyawan sehingga seringkali kendala bahasa menjadi masalah utama dalam menjalankan aktifitas kerjanya.

Selain fenomena yang ada, *research gap* penelitian ini juga terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Manawan (2017) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan tranformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan penelitian Insani (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Arifudin (2019) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sementara penelitian lain oleh Istiani (2019) bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Armaniah (2018) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif

dan signifikan terhadap kinerja sedangkan penelitian yang dilakukan Dhermawan (2021) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar.

- b. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Hidden Canyon Beji Guwang di Gianyar.

2. Kegunaan Penelitian

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menerapkan ilmu – ilmu yang didapatkan pada masa perkuliahan di dunia nyata atau dunia praktik untuk mengidentifikasi masalah – masalah manajemen.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kompetensi.

c. Bagi Fakultas dan Universitas

Untuk menambahkan referensi bacaan pada perpustakaan Universitas Mahasaraswati bagi mahasiswa yang berkepentingan dan juga menulis masalah sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan penjelasan proses bagaimana kita menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang Ardiansah, (2020). Teori ini mengacu kepada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu Luthan, (2017). *Dispositional attributions* suatu hal mengacu pada dalam diri seseorang. Sementara *situasioanal attributions* merupakan suatu hal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku. Penentuan atribusi penyebab apakah individual atau situasi dipengaruhi oleh tiga factor Kelly, (2020):

1. Konsensus (*consensus*) adalah perilaku yang ditunjukkan jika semua orang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama,
2. Kekhusuan (*distinctiveness*) adalah perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan,
3. Konsistensi (*consistency*) adalah perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Herzberg (2020) mengungkapkan keberadaan “sejumlah atribut”, yang secara alami berlaku secara internal dalam organisasi, mempengaruhi sikap karyawan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dysfunctional audit behavior sebagai suatu bentuk perilaku atau sikap karyawan ditentukan oleh penyebab dari diri sendiri (atribusi internal) dan penyebab luar (atribusi eksternal). Atribusi internal antara lain adalah persepsi individu terhadap *locus of control*, persepsi individu terhadap kinerjanya serta adanya keinginan berpindah kerja dalam diri auditor atau turnover intention yang belum terealisasi dalam tindakan nyata, sedangkan atribusi eksternal antara lain adanya time pressure atau tekanan dari pihak luar mengenai waktu seorang auditor menyelesaikan tugas secepatnya. Yang dimaksud dalam hal diatas yang mana teori atribusi dalam kinerja karyawan dimana hubungannya bersifat saling berpengaruh sebab dengan karakter individu yang baik akan menghasilkan suatu kinerja yang baik pula.

2.1.2 Kepemimpinan Transformatif

1. Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Safari (2017) melahirkan pendekatan baru mengenai kepemimpinan yang membagi menjadi kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang didasarkan pada sejenis pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya, seperti pemberian imbalan jika kinerja baik. Dalam pendekatan transaksional, hubungan antara pemimpin dan pengikutnya hanya sebatas persetujuan secara implisit maupun eksplisit bagaimana saat

pengikut telah mengeluarkan energi dan waktu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi ditukar dengan imbalan atau *job secure*.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Callow, dkk. (2017) menjelaskan kepemimpinan transformasional secara lebih mendalam dan rinci. Arifin (2017) menyatakan pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan mengakibatkan aktivitas kinerja yang tinggi. Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki. Bukti lainnya mengakumulasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang di harapkan seiring dengan kepuasan serta komitmen pengikut terhadap kelompok atau organisasi (Avolio, 2019).

Surbakti dan Suharnomo (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut, mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Hilmi (2017) dan Lamidi (2018) menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.

Chiang dan Wang (2017) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan para pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian tentang kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja bawahannya. Kepemimpinan ini memadukan serta memotivasi pengikut mereka kearah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peranan dan tuntutan tugas. Dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual..

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Manawan (2017) mengemukakan faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional adalah:

a. Idealisasi Pengaruh

Idealis pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, membutuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama.

b. Motivasi inspirasional

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.

c. Konsiderasi individual

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai

pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan symbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulus intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2017) yaitu, karisma dan idealisme, inspirasi atau motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Karisma dan idealisme.

Merupakan adanya pemberian wawasan serta penyadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

b. Inspirasi atau motivasi.

Merupakan adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan

mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c. Stimulasi intelektual.

Merupakan adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

d. Pertimbangan individual.

Merupakan pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan yang diperoleh oleh pegawai sebagai balas jasa pekerjaan yang telah dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Gorda (2017) menyatakan bahwa kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan kepada perusahaan. Selain itu dalam buku Hasibuan (2017) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

Menurut Werther dan Davis (2017) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Menurut Sikula (2017) kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Menurut Siswanto (2018) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Menurut Dessler (2017) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Menurut Handoko (2018) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Dengan demikian bisa disimpulkan dari beberapa pendapat ahli, kompensasi merupakan hak yang timbul karena pegawai telah memenuhi kewajibannya.

2. Faktor faktor yang mempengaruhi kompensasi

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

- 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 pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
- b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan

dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

- c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- d. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- f. Biaya Hidup/*Cost of Living*. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar 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.

- h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
- i. Kondisi Perekonomian Nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).
- j. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

3. Indikator kompensasi

Menurut Handoko (2018) indikator kompensasi antara lain :

a. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja- pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.

b. Insetif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atas upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, unjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas yang disediakan perusahaan untuk menunjang aktifitas kerja karyawan.

2.1.4 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat menurut Hutapea dan Thoha (2018) yaitu : Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, dkk.

2018). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/ Functional Competency*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard Skills/Hard Competency* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara Commonwealth. Kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Perilaku (*Behavioural Competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak (*Soft skills/Soft competency*). Perlu diketahui di sini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya kompetensi menurut Spence (dalam Ruky, 2017) adalah “*an underlying characteristic of an individual that is casually realated to cretarion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia.

Mangkunegara (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Apa yang dapat diungkapkan mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat bekerja di masa mendatang. McClelland (2018) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif.

Menurut Mitrani (dalam Usmara, 2020) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *oustanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah perilaku.

Malthis dan Jackson (2017) bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim. Ada semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi. Tiga alasan utama

organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah untuk mengomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi, untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut, dan untuk menekankan kapabilitas karyawan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional. Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Proses rekrutmen dan seleksi diarahkan untuk mencari orang yang mendekati kompetensinya, demikian pula halnya untuk pengembangan kinerja dan karir karyawan. Setiap kali diadakan uji kompetensi (*assessment*) untuk mencocokkan apakah karyawan bisa memenuhi model kompetensinya atau tidak. Bila terjadi kekurangan maka karyawan tersebut harus dilatih dan dibina lebih lanjut. Kelalaian atau mengabaikan pelatihan bisa berakibat karyawan menjadi tidak kompeten sehingga kinerja tidak maksimal.

Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritikal dan esensial karena di satu sisi merupakan *Human capital* dan *Active agent* bagi pengembangan suatu organisasi, di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian

sumber daya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (*core competency*).

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo (2017) faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah

b. Keterampilan Keterampilan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan meningkatkan rasa percaya diri, dan akan menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kompetensi dalam bidangnya.

c. Pengalaman Pengalaman akan sangat membantu dalam melakukan suatu pekerjaan, karena pengalaman mengajarkan sesuatu dengan nyata dan akan sangat mudah untuk mengingatnya. Seseorang ahli dalam suatu bidang tertentu disebabkan karena banyak belajar dari

pengalaman, dan keahlian seseorang menunjukkan suatu kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut

- d. Karakteristik kepribadian Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.
- e. Motivasi Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf
- f. Isu Emosional Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun
- g. Kemampuan Intelektual Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analisis dan kemampuan konseptual. Tingkat

intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

- h. Budaya Organisasi Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut

3. Indikator Kompetensi

Indikator dalam kompetensi, menurut Moeheriono (2017) sebagai berikut :

1. Watak (*traits*), yaitu membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan tindakan.
3. Bawaan (*self concept*), sikap dan nilai- nilai yang di miliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowlege*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau acara tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Wibowo (2017), kinerja karyawan merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sama halnya seperti Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

kesungguhan serta waktu. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2017), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Setyowati dan Haryani (2017) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Menurut Edison (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas maka kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan prestasi

kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran didalam organisasi atau perusahaan.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut :

- a. Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.
- b. Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Widodo (2017) adalah sebagai berikut :

- a. Sasaran : adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.

- b. Standar : apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
 - c. Umpan balik : informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
 - d. Peluang : beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
 - e. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
 - f. Kompetensi : beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
 - g. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini”
3. Indikator – Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja merupakan ukuran seberapa lama seseorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal

b. Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja merupakan ukuran seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu dari perusahaan.

c. Efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan

Efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan merupakan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.

d. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap yang patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di tempat kerja. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan dari perusahaan.

e. Inisiatif

Inisiatif merupakan kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diperintah oleh pimpinan. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan berinisiatif tanpa harus diperintah.

f. Ketelitian

Ketelitian merupakan pengukuran kinerja yang dilakukan secara berulang-ulang. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.

g. Kejujuran

Kejujuran merupakan mengakui, berkata atau memberikan informasi sesuai dengan kenyataan dan kebenaran. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan jujur dalam mengerjakan pekerjaan.

h. Kreativitas

Kreativitas merupakan memberikan gagasan yang inovatif atau baru kepada perusahaan. Indikator ini diukur dari tanggapan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan memberikan gagasan yang inovatif untuk perusahaan.

UNMAS DENPASAR

2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian yang dilakukan Manawan (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SULUT GO (Studi Pada Bank Sulut-Go Cabang Kawangkoan). Sampel penelitian ini sebanyak 40 orang dengan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformatif (X) memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulut Go Cabang Kawangkoan. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian

sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

2. Penelitian yang dilakukan Elianto (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dalam sampel ini adalah seluruh karyawan dari beberapa perusahaan yang bergerak di bidang jasa survey kepelabuhanan dan penilai kerugian asuransi. Sebuah kuesioner di desain sebagai metode pengumpulan data dari seluruh populasi atau sampel yang dalam penelitian ini. Kemudian setelah data tersebut diperoleh, akan dianalisa dengan menggunakan metode analisis regresi berganda. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi serta good corporate governance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.
3. Penelitian yang dilakukan Mulyana (2017) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Pt Indonesia Power UPJP Kamojang Kabupaten Bandung. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 42 orang dengan menggunakan analisis regresi sebagai analisis data.

Berdasarkan hasil pengujian, terbukti bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang Kabupaten Bandung, Berdasarkan hasil pengujian, terbukti bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT. Indonesia Power UPJP Kamojang Kabupaten Bandung. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompetensi, kompensasi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

4. Penelitian yang dilakukan Armaniah (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Staf Insurance di PT. BMD. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan bagian insurance (Produksi dan Klaim) sejumlah 56 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pada pengujian uji F menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan variabel kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompetensi dan kompensasi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

5. Penelitian yang dilakukan Arifudin (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. GLOBAL (PT.GM). dengan jumlah sampel sebanyak 65 orang dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian yang dilakukan di PT Global Media menunjukkan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.
6. Penelitian yang dilakukan Yanti (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian difokuskan pada karyawan Terminal Petikemas Surabaya. Dengan jumlah sampel sebanyak 76 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Terminal Petikemas Surabaya. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformatif, kompetensi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.
7. Penelitian yang dilakukan Kurniawan (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo. Jumlah sampel penelitian

ini adalah 95. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

8. Penelitian yang dilakukan Pradita (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 46 responden. Teknik pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara, dokumentasi, kepustakaan dan kuisioner. Sedangkan teknik analisis datanya adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukan pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, kompensasi, kompetensi secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kompetensi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.
9. Penelitian yang dilakukan Inove (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maan Ghodaqo Shiddiq

Lestari Jombang. Teknik pengambilan sampel ditentukan dengan sampling jenuh dengan membagikan kuesioner pada karyawan divisi produksi PT. Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sebanyak 37 karyawan. Metode analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kompetensi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

10. Penelitian yang dilakukan Maryadi (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Di Kota Pagar Alam). Metode analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kompetensi dan kinerja serta metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.