

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat. (Suseno dan Sugiyanto, 2016). Sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik agar meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan perusahaan (Hariandja, 2012). Fathoni (2013) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sehingga manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki kinerja sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. (Dessler, 2016).

Mangkunegara (2017), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dessler, (2016), menyatakan bahwa kinerja secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Sandy (2015), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati Bersama. Menurut Budiharjo (2015), adapun indikator kinerja karyawan yaitu kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan kuantitas, yaitu hasil kerja selalu memenuhi pencapaian atau target kerja yang telah ditentukan baik barang/jasa, waktu dan biaya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja/prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

Untuk dapat menciptakan kesejahteraan bagi rakyat, salah satu cara yaitu dengan menciptakan dan memberikan pelayanan dibidang keuangan, kenyataannya, fasilitas dan pelayanan perbankan hanya terkonsentrasi di perkotaan sedangkan masyarakat pedesaan tidak tersentuh/terakomodir, sehingga menimbulkan kesenjangan antara Desa dan Kota. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, mengacu hasil Seminar Kredit Pedesaan tersebut di Bali sendiri Bapak Gubernur Bali (Prof. Dr. Ida Bagus Mantra) beserta jajarannya mencoba mencari terobosan agar peran Lembaga Keuangan tersebut yang positif dalam menopang kehidupan budaya, adat dan agama mempunyai sumber dana yang mandiri dan berkelanjutan untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang terkait dengan adat seperti pembangunan dan perbaikan Pura, biaya upacara dan kegiatan-kegiatan lainnya. Mengadakan study banding ke Sumatra Barat yang telah memiliki Lembaga Keuangan yang dimiliki oleh masyarakat dan beroperasi berdasarkan Hukum Adat.

LPD Padangtegal Ubud Gianyar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang keuangan mikro. LPD Padangtegal Ubud Gianyar berbadan hukum dengan izin operasionalnya 05/BH/KDK.22.7/XII/1998 dan Tanggal badan hukum : 19 Desember 1998. Keberadaan LPD Padangtegal Ubud Gianyar telah memberikan manfaat yang cukup banyak terhadap masyarakat sekitarnya terutama dalam membantu memberikan pinjaman berupa kredit maupun simpanan berupa Tabungan dan Deposito.

Dasar utama kegiatan Lembaga perkreditan Desa (LPD) adalah kepercayaan (*trust*), baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Dalam persaingan antar Lembaga keuangan mikro di pedesaan dalam hal

menghimpun dana masyarakat, banyak upaya yang ditempuh oleh LPD, antara lain mempromosikan jenis-jenis tabungan yang dilengkapi dengan sejumlah atribut yang dapat merangsang minat masyarakat untuk menabung. Produk tabungan menjadi produk paling memikat bagi perusahaan untuk memperkuat fungsi penghimpunan dana masyarakat. Misalnya tabungan dengan bunga dihitung berdasar saldo harian yang diakumulasikan setiap akhir tahun (tabungan bunga harian), tabungan yang memberikan hadiah dengan undian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua LPD Padangtegal Ubud Gianyar, peneliti menemukan masalah terhadap kinerja karyawan yaitu terjadinya penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari target pencapaian jumlah nasabah belum tercapai maupun realisasi jumlah kredit yang disalurkan kepada masyarakat. LPD Padangtegal Ubud Gianyar pencapaian target dan realisasi dalam penyaluran kredit dan jumlah nasabah seperti pada Tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Pencapaian Target Kerja
LPD Padangtegal Ubud Gianyar
Tahun 2019 – 2021

No	Tahun	Jenis	Target	Realisasi (Rp)	%
1	2019	Kredit	Rp. 500,000.000	Rp. 300,593,176	83,85
		Nasabah	100 nasabah	59 nasabah	59 %
2	2020	Kredit	Rp. 500.000.000	Rp. 335,070,791	67,01
		Nasabah	110 nasabah	65 nasabah	59,09
3	2021	Kredit	450.000.000	358,354,094	79,63
		Nasabah	120 nasabah	58 nasabah	48,33

Sumber : LPD Padangtegal Ubud Gianyar 2021

Pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pencapaian target kerja masih belum sesuai dengan tujuan perusahaan dari tahun ke tahun, seperti pada

tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 untuk jumlah kredit dan nasabah tidak mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2019 jumlah kredit yang tersalurkan sejumlah 83,85%, tahun 2020 hanya 67,01% dan pada tahun 2021 hanya tercapai 79,63%. Sedangkan capaian jumlah nasabah yang melakukan transaksi pada tahun 2019 sejumlah 59%, pada tahun 2020 sejumlah 59,09% dan pada tahun 2021 hanya 48,33%. Dengan adanya ketidakstabilan jumlah kredit yang disalurkan kepada masyarakat dan capaian jumlah nasabah maka bagi LPD Padang tegal Ubud Gianyar tentunya menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan untuk mengambil langkah maupun kebijakan agar bisa tercapai target jumlah nasabah maupun jumlah kredit yang disalurkan kepada masyarakat. Bila hal ini dibiarkan dengan begitu saja secara langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar

Salah satu faktor penting dalam kinerja karyawan adalah memberikan kompensasi dan motivasi yang merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk mendukung kontribusi para pekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Nasution, (2016). Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap.

Kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan, seperti yang diketahui kompensasi

merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh karyawan dari organisasi atau perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka di perusahaan dalam bentuk finansial atau non finansial dan menjadi tujuan utama seorang karyawan/karyawan (Ardana dkk, 2014:153). Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung seperti gaji, komisi, bonus atau insentif dan pembagian laba/keuntungan. Serta kompensasi finansial tidak langsung seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, asuransi tenaga kerja, liburan cuti dan fasilitas kantor lain seperti kendaraan dan ruang kantor.

Menurut Mondy (2015), pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan jenis pekerjaan dan golongan kerja karyawan akan membuat karyawan termotivasi sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik. Kompensasi mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan atau instansi dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu tujuan utama seorang untuk bekerja adalah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang diterima karyawan pada perusahaan.

Hasil wawancara dan observasi peneliti Fenomena yang berkaitan dengan kompensasi pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar, yaitu jumlah kompensasi yang diterima karyawan belum sesuai dengan harapan. Adapun jenis kompensasi langsung yang diberikan kepada karyawan seperti yang disajikan pada Tabel berikut ini

Tabel 1.2
Jenis Kompensasi Langsung yang diberikan pada karyawan pada
LPD Padangtegal Ubud Gianyar
Tahun 2019 sd 2021

No	Tahun	Jumlah karyawan	Gaji (Rp)	Insentif (Rp)	Jumlah kompensasi (Rp)	Rata-rata kompensasi (Rp)
1	2019	32	60.000.000	9.792.000	69.792.000	2.181.000
2	2020	30	57.000.000	3.750.000	60.750.000	2.025.000
3	2021	35	63.000.000	12.425.000	75.425.000	2.155.000
Jumlah rata-rata			180.000.000	8.655.666	68.655.666	2.120.333

Sumber : LPD Padangtegal Ubud Gianyar Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa pemberian gaji dan insentif yang diterima pada tahun 2020 adalah rata-rata setiap bulan Rp. 2.155.000 hal ini tidak sesuai dengan ketentuan untuk UMK (upah minimum Kabupaten) kabupaten Gianyar yaitu sebesar Rp. 2.656.009 setelah melalui pembahasan dengan Dewan Pengupahan Kabupaten Badung, untuk pemberian bonus (insentif) yang diterima tergantung pada pencapaian hasil yang dicapai setiap bulannya. Sistem pemberian gaji sesuai dengan tingkat pekerjaan yang di pegang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rendahnya kompensasi untuk karyawan di LPD Padangtegal Ubud Gianyar sehingga diteliti dari beberapa faktor – faktor yang diperkirakan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan tersebut.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan penelitian dari Haditya, dkk (2017), dengan hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Manik dan Wiarah (2014). dengan kesimpulan dari penelitian ini terbukti ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja. Penelitian Fauzi (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Arifin (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

Dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *Servant Leadership*. Jadi *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Northouse (2013) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik. *Servant leadership* sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbarui sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2015).

Penerapan *servant leadership* dalam perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatilu (2014:10) menyebutkan bahwa “Penerapan

servant leadership memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sapengga (2016) dengan hasil penelitiannya kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi- dimensi yang dimunculkan, dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbin (2015) dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan yang tebal antar pimpinan dan karyawan. Dari beberapa definisi di atas bahwa pengertian dari *servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/pegawai (anggota) organisasi/instansi, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar

Permasalahan yang muncul terkait dengan *servant leadership* diketahui melalui observasi dan wawancara terhadap 10 orang karyawan LPD, peneliti menemukan bahwa kurangnya kerendahan hati seorang pemimpin pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar yaitu dalam memberikan rasa hormat kepada karyawan dan menerima suatu kontribusi karyawan dalam satu team kerja. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan. Selain itu, jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan kepada karyawan. Diketahui pula beberapa pemimpin belum seluruhnya menerapkan gaya kepemimpinan berhati hamba atau yang kita kenal dengan istilah *servant leadership*.

Dari fenomena tersebut diatas searah dengan penelitian Sapengga (2016) Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Tomigulung (2015), Dalam penelitiannya kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Darmawati dan Marnis (2017) dalam penelitiannya disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai. Tetapi berbeda dengan hasil Penelitian Brohi, dkk (2018) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas kerja serta mendorong terwujudnya tujuan organisasi (Dariansyah, 2018). Kedisiplinan harus di tegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin dari karyawan yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Disiplin menunjukkan sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Permasalahan yang muncul terkait dengan disiplin kerja karyawan diketahui melalui observasi peneliti menemukan bahwa kurangnya disiplin kerja karyawan yaitu karyawan belum sepenuhnya taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. Seringnya pegawai menangani pekerjaan orang lain yang bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya seperti menegor dan menangani karyawan yang sering terlambat masuk kerja, padahal tugas dalam jabatannya adalah dibidang ketatausahaan.

Disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian Purnomo, dkk (2017), dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hastuti dkk (2020) hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Penelitian Purnawijaya (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian Anggun Nurlaila Septiyana (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim.

Berdasarkan uraian dari fenomena yang berkaitan dengan kompensasi, *servant Leadership* dan disiplin kerja karyawan serta dengan adanya hasil penelitian yang menunjang dari fenomena tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Kompensasi, *Servant Leadership*, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar.

1.2. Rumusan permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan terkait penelitian ini, diantaranya:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar. ?
- 2) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar ?

- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Padangtegal Ubud Gianyar.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait dengan Kompensasi, *Servant Leadership*, disiplin kerja dan kinerja. Di samping itu bermanfaat bagi masyarakat pembaca khususnya yang menekuni masalah manajemen sumber daya manusia.

- 2) Manfaat Praktis

- a) Bagi Mahasiswa

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang

berhubungan dengan Kompensasi, *Servant Leadership*, disiplin kerja dan kinerja

b) Bagi pembaca

Untuk mengetahui kajian dalam penelitian tentang pengaruh Kompensasi, *Servant Leadership*, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

c) Bagi LPD Padangtegal Ubud Gianyar.

Untuk mengetahui seberapa besar Kompensasi, *Servant Leadership*, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja para karyawan

d) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai Kompensasi, *Servant Leadership*, dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta menambah kegunaan untuk lembaga dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Path-goal theory*

Teori *Path-Goal* pada awalnya didasarkan pada teori ekspektasi Vroom (1964) yang menyatakan bahwa seorang individu akan bertindak dengan cara tertentu berdasarkan ekspektasi bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik hasil tersebut bagi individu tersebut. Akhirnya, Teori *Path-Goal* pertama kali [diperkenalkan oleh Martin Evans \(1970\)](#) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh House (1971). Teori ini terlihat penerapannya pada para pemimpin yang memilih perilaku tertentu yang paling sesuai dengan kebutuhan anggota dan lingkungan kerja, sehingga mereka dapat membimbing anggota dengan baik melalui cara mereka dalam memperoleh tujuan yang diinginkan (Northouse, 2013).

Path-goal theory adalah pendekatan kontingensi untuk kepemimpinan di mana tanggung jawab pemimpin adalah untuk meningkatkan motivasi bawahan dengan mengklarifikasi perilaku yang diperlukan untuk penyelesaian tugas dan penghargaan. teori yang dikembangkan oleh Robert J. House ini digunakan untuk melihat keefektifan pemimpin dalam situasi yang berbeda. Teori ini sering dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus seperti apa pemimpin memengaruhi persepsi dari pengikutnya dan banyak yang berpendapat menggunakan model ini pemimpin menjadi lebih efektif karena efek positif yang diberikan oleh pemimpin yaitu seperti motivasi kepada followers untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja.

Dengan diterapkannya model ini, pemimpin menjadi lebih efektif karena efek positif yang diberikan serta model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi persepsi dari karyawannya tentang pekerjaan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoko (2014), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Mondy dan Noe (2015) kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Hasibuan (2016) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Subekhi (2012), kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

2) **Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Mangkunegara (2016) mengemukakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

a) **Faktor Pemerintah**

Faktor pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan. Inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan

b) **Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan**

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

c) **Standard Biaya Hidup Karyawan**

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya,

d) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

f) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji/upah karyawan artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan keenam faktor yang mempengaruhi kompensasi maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat memberikan kompensasi terhadap karyawan sesuai dengan pilihan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan. Kompensasi yang diberikan dapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan, sesuai standar biaya hidup karyawan, ukuran perbandingan upah karyawan, sesuai permintaan dan persediaan ataupun berdasarkan kemampuan membayar sebuah organisasi atau perusahaan.

3) Indikator Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Haditya dkk (2017), menyatakan indikator Kompensasi karyawan yaitu :

a) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan kompensasi perusahaan bisa memperoleh atau menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari perusahaan, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

2.1.3 *Servant leadership*

1) **Pengertian *Servant leadership***

Menurut Robbins dan Judge, (2013), *Servant Leadership* melampaui kepentingan mereka sendiri dan fokus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan; mereka menekankan persuasi. Karakteristik perilaku termasuk mendengarkan, berempati, membujuk, menerima kepemimpinan, dan aktif mengembangkan potensi pengikut. Karena kepemimpinan melayani berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, penelitian telah difokuskan pada hasil untuk kesejahteraan pengikut.

Servant Leadership (Kepemimpinan Pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf sejak tahun 1970. Dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* beliau menyebutkan bahwa Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayan berikutnya. Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh (Luthans, 2015), memprioritaskan pengembangan pegawai sebagai hal yang utama dan

pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan.

Poli, (2015), juga dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik mendefinisikan *servant leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Konsep kepemimpinan pelayan sebenarnya sudah diterapkan oleh tokoh-tokoh pemimpin dunia sejak lama.

Menurut Sendjaya & Sarros (2015) mengemukakan bahwa *Servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leadership* memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

Dari beberapa definisi diatas *Servant leadership* dapat disimpulkan bahwa Trompenaars & Voerman (2015) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.

2) Karakteristik *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

Menurut Spears, (2016), mengemukakan 10 karakteristik *servant leadership*, karakteristik tersebut yaitu :

a) Mendengarkan

Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

b) Empati

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

c) Penyembuhan

Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

d) Kesadaran

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

e) Persuasi

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership* (X₂).

f) Konseptualisasi

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

g) Kejelian

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan

h) Keterbukaan

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

i) Komitmen untuk Pertumbuhan

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional pegawai dan organisasi

j) Membangun Komunitas

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

3) Perilaku *Servant leadership*

Menurut Northouse (2013) ada enam hal penting yang merupakan konstruksi utama dalam menggambarkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu :

a) Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain).

b) Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain).

c) Membangun komunitas (yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu).

d) Memperlihatkan autentisitas (melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).

e) Memberikan kepemimpinan (dengan cara penggambaran masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang ada).

f) Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui perilaku

penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).

4) **Manfaat *Servant Leadership***

Menurut Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa filosofi kepemimpinan pelayan berlaku secara efektif untuk semua institusi sosial, baik mereka yang mengejar keuntungan maupun yang tidak. Sebagai seorang ahli yang memiliki pengalaman konsultasi dan mengajar yang luas di berbagai organisasi seperti universitas, bisnis, yayasan, keagamaan, organisasi kesehatan (rumah sakit), asosiasi profesional di berbagai negara, Greenleaf meyakini bahwa filosofi dan praktik kepemimpinan pelayan dapat diterapkan dan memberikan pengaruh yang positif bagi seluruh institusi di berbagai negara. Graham bahkan menambahkan bahwa kepemimpinan pelayan dapat diberlakukan untuk berbagai *setting* organisasi, baik dari pekerja dan *supervisor* hingga pimpinan puncak perusahaan. Graham juga menyarankan bahwa kita dapat menerapkannya dalam relasi antar organisasi. Spears percaya bahwa saat ini kepemimpinan pelayan telah memberikan pengaruh yang substansial dalam berbagai area spesifik dari pengembangan organisasi antara lain :

- a) Kepemimpinan pelayan telah menjadi sebuah filosofi institusi dan model untuk memimpin serta berorganisasi.
- b) Kepemimpinan pelayan telah menjadi fondasi etikal dan teori untuk berbagai jenjang pelatihan dan pendidikan
- c) Kepemimpinan pelayan telah mengubah fokus berbagai komunitas organisasi secara positif

- d) Kepemimpinan pelayan telah berpengaruh pada pengembangan *experiential education*
- e) Kepemimpinan pelayan telah dipakai secara luas sebagai konsep dasar untuk pelatihan kepemimpinan dan manajerial.
- f) Kepemimpinan pelayan telah banyak dipakai berbagai organisasi untuk menstimulasi pengembangan personalitas pimpinan puncak perusahaan.
- g) Kepemimpinan pelayan telah diterima secara baik diantara berbagai kelompok multikultural, termasuk golongan minoritas dan wanita.

5) **Indikator *Servant leadership***

Adapun indikator yang digunakan didalam penerapan *Servant leadership* ini menurut Denis, (2017) terdapat enam indikator yaitu :

a) Kasih sayang

Yaitu kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang baik.

b) Visi

Yaitu, arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seseorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

c) Kerendahan hati

Yaitu, menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai dan mengakui kontribusi pegawai dalam tim.

d) Kepercayaan

Yaitu, orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang

menyebabkan pimpinan tersebut mendapatkan kepercayaan.

e) Melayani

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepadabawahan.

2.1.4 Disiplin kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai kedisiplinan yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006: 126).

Sintaasih & Wiratama (2013:129), disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit

bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, 2014).

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Nuraini, 2013).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi tergantung pada unsur manusia. Oleh karena itu, disiplin merupakan suatu tingkah laku dan perbuatan yang saling menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan dan menerima sanksi apabila karyawan melanggar peraturan dalam perusahaan atau instansi.

2) **Faktor – faktor penilaian Disiplin Kerja**

Setiyawan dan Waridin (2006), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.

- e) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

3) Macam – Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

4) Indikator Disiplin Kerja

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator disiplin kerja menurut Pratiwi, (2018) adalah sebagai berikut :

a) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b) Taat terhadap aturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan tingkah laku dalam bekerja.

c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan- pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Suwatno dan Juni (2018) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan. Fahmi (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Rivai (2016) mengemukakan

bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2015) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Abdullah (2014) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Bangun (2016) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, kinerja karyawan adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

2) Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan

Menurut Mahmudi (2015) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhikinerja adalah :

a) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill),

kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja karyawan antara lain:

- a) Faktor internal karyawan,
Yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- b) Faktor lingkungan internal organisasi,
Yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan

organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.

c) Faktor lingkungan eksternal organisasi,

Yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Arman Maulana (2020), indikator kinerja karyawan yaitu:

a) Kualitas

Merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

b) Kuantitas

Adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

c) Keandalan karyawan

Keandalan yang dihadapi oleh karyawan dapat diselesaikan dengan baik.

d) Kehadiran

Kehadiran karyawan sudah sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh kantor.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Hamdani (2016) Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa H1 terdapat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut, selanjutnya H2 terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut, dan H3 terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut.

Damayanti (2013) Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil simpulan, (1) ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, (2) ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, dan (3) ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Menurut Dwikristianto (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Modern Widya Tehnical Cabang Jayapura.

2) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri

seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Karakteristik kepemimpinan adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. (Bawintil 2019) Kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Tomigulung (2015), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya yaitu Penelitian Kurniawan (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan . dan (2) keamanan psikologis

memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis, Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Jamaludin (2017) Studi ini memberikan implikasi yang signifikan bagi organisasi manajemen teknis untuk mendapatkan manfaat dari kepemimpinan untuk meningkatkan moral karyawan mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja kerja mereka.

3) Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Astria (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara parsial maupun bersama. Penelitian Hajrina (2016) dengan hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bagian Marketing pada Hotel Millennium Sirih, Jakarta.

Septiasari (2017) Kesimpulan dari penelitian ini adalah Hasil uji korelasi memperlihatkan bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan yang sedang dengan kinerja karyawan. Artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada bidang sekretariat dan bidang industri di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Samarinda. Dengan ditemukan permasalahan tersebut Peneliti memberikan saran agar pimpinan memberikan sanksi tegas terhadap karyawan yang melanggar jam masuk kerja dan ketaatan terhadap peraturan, memberikan pelatihan bagi para karyawan yang kurang maksimal dalam meningkatkan jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan dan pimpinan dapat menyesuaikan pekerjaan yang di berikan dengan waktu yang dibutuhkan.

2.2 Hasil penelitian sebelumnya

1) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

- a) Haditya dkk (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 32 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil simpulan, (1) ada pengaruh yang signifikan Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan. Dapat dilihat dari perhitungan statistik menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0.05$ dan t hitung $3.026 < t$ table $1,703$. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember diterima. Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi organisasi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya
- b) Manik dan Wiarah (2018) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan Kompetensi dan terhadap kepuasan kerja

karyawan serta implikasinya pada kinerja paramedis di rumah sakit Cibabat Kota Cimahi. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 40 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Kesimpulan dari penelitian ini terbukti ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja paramedic di Rumah sakit Cibabat Kota Cimahi. Dapat dilihat dari perhitungan statistik menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0.05$ dan t hitung $6.020 < t$ table 1,608. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember diterima. Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

- c) Fauzi (2018) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda.. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 38 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Kesimpulan dari penelitian ini terbukti ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. Dapat dilihat dari perhitungan statistik

menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$ dan signifikansi dari uji t diperoleh sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember diterima. Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

d) Arifin (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 45 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Kesimpulan dari penelitian ini terbukti ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. Dapat dilihat dari perhitungan statistik menunjukkan nilai signifikansi uji t diperoleh sebesar $0,002 < 0,05$. Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang

dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

- e) Penelitian Arman Maulana (2020) dengan judul penelitiannya “ Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Primer Koperasi Kartika Artileri Berdaya Guna Sepanjang Masa Pusat Kesenjataan Artileri Medan Kota Cimahi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Secara parsial, variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh pengaruh yang signifikan, kemudian untuk variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai diperoleh pengaruh yang tidak signifikan. Dengan demikian jika kompetensi yang baik dengan bidang pekerjaan yang dijalankan, serta didukung pula dengan adanya pemberian kompensasi yang baik pula yang diberikan kepada pegawai, maka senantiasa pegawai akan mampu memberikan hasil kerja yang optimal bagi suatu organisasi.

2) **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan**

- a) Penelitian Sapengga (2016) dalam penelitiannya berjudul pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 54 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Kesimpulan dari penelitian ini Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto yang dapat dilihat dari perhitungan statistik menunjukkan nilai

signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$ dan t hitung $18.022 < t$ table $1,608$ Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

b) Penelitian Tomigulung (2015) dalam penelitiannya berjudul *The Effects Of Servant Leadership On Employee Performance At Regional Government Office Southeast Minahasa* Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 46 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah Minahasa Tenggara. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah dimensi kepemimpinan pelayan Minahasa Tenggara harus dipertimbangkan secara intensif.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

c) Penelitian Brohi *et.al* (2018) dalam penelitiannya berjudul *The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes*. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 46 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Temuan yang menonjol adalah sebagai berikut: (1) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan . dan (2) keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

d) Darmawati dan Marnis (2017) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 35 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Dari hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Kompetensi dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

- a) Purnomo (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Motivasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 35 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang, baik secara parsial maupun secara simultan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Disiplin kerja dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

b) Hastuti dkk (2020) dengan judul penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 35 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. baik secara parsial maupun secara simultan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Disiplin kerja dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

c) Penelitian Purnawijaya (2019) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kedai 27 Di Surabaya. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 35 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya. Sedangkan variabel fasilitas tidak berpengaruh signifikan,

namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya baik secara parsial maupun secara simultan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Disiplin kerja dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

- d) Penelitian Anggun Nurlaila Septiyana (2020) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim” Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 45 orang dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Disiplin kerja dan untuk variable dependennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya