

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia usaha sangatlah berkembang sesuai dengan *trend* globalisasi saat ini. Seiring dengan perkembangan globalisasi pasti setiap perusahaan perlu menyesuaikan usaha supaya dapat berkembang dengan *trend* yang ada saat ini. Canggihnya teknologi, pengembangan informasi, tersedianya modal dan bahan yang memadai, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, akan sulit bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Werther & Davis (2019), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya aspek utama sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi, dan aspek utama masyarakat adalah perlakuan terhadap kontribusinya, yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kemampuan hidupnya. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk dapat menjalankan usahanya. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang berperan besar dalam menjalankan keseluruhan operasional usahanya, dimana karyawan tersebut perlu bekerja selaras dengan tujuan perusahaan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang baik akan mendukung kesuksesan dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Adanya hal ini juga membuat peran karyawan menjadi lebih penting dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan, karena manusialah yang merupakan satu-satunya

sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia jadi faktor kunci yang harus dipertahankan suatu perusahaan sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi perusahaan untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi (Arikunto,2017). Keberhasilan suatu perusahaan tercermin dari kesejahteraan serta masing - masing individu serta sumber daya manusia yang dimiliki setiap individu dalam perusahaan. Keuntungan yang dapat diperoleh bagi pimpinan perusahaan adalah apabila karyawannya merasa bahagia dan sehat, dan karyawan yang sehat merupakan karyawan dengan kinerja yang baik.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik yang berupa barang atau jasa, biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri pegawai atau organisasi kerja yang bersangkutan, sehingga semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya maka semakin tinggi pula kinerjanya. Kinerja yang baik yaitu mampu menyelesaikan tugas yang banyak dengan waktu yang sesuai dan hasilnya memuaskan. Kinerja karyawan berfluktuatif dimana dapat meningkat atau menurun mengikuti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja memiliki arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dapat dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin dapat dilakukan mutasi atau bahkan dilakukan demosi (Arianty,2016). Rivai & Sagala (2018) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja

yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Bachmasari (2019) menyatakan kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi. Moehirono (2018) menyatakan kinerja 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. Pokok permasalahan yang menjadikan penurunan kinerja salah satunya adalah berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, apakah karyawan memandang pekerjaan sebagai tonggak kehidupan yang dapat memberikan kepuasan dan tantangan, atau menganggapnya sebagai gangguan, beban dan tanggung jawab yang perlu dilakukan untuk hidup. Gangguan ini dapat berupa gangguan fisik atau psikologis. Gangguan psikologis adalah potensi bahaya yang sering diabaikan, padahal potensi bahaya psikologis juga menjadi faktor penting yang perlu perhatian khusus dalam kaitannya dengan kesehatan mental pekerja. Apabila kinerja karyawan tidak baik maka kegiatan pekerjaan perusahaan tidak akan berjalan baik pula. Setiap perusahaan yang membutuhkan kinerja karyawannya untuk berinteraksi dengan konsumennya perlu untuk menjaga kinerja karyawannya sebab perusahaan menginginkan agar konsumennya dapat kembali melakukan pembelian di perusahaan tersebut.

Salah satu perusahaan yang bergantung kepada karyawannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya adalah Stasiun Pengisian Bahan Bakar untuk Umum (SPBU). SPBU melayani ratusan pelanggan setiap hari sehingga dibutuhkan adanya kinerja yang prima dari karyawan SPBU sehingga

dapat melayani setiap pelanggan yang datang dengan baik. Karyawan menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aspek yang krusial untuk menunjang kinerja sebuah SPBU agar mampu bertahan di dalam ketatnya persaingan SPBU saat ini. Oleh karena itu, sebuah perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

PT. Harapan Baru Migasindo adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang SPBU Retail. Kehadiran SPBU di daerah sebagai bisnis retail menjadi salah satu solusi penyediaan lapangan kerja yang bermuara pada pemberian pelayanan yang baik kepada publik, namun akibat kinerja karyawan yang kurang pada kenyataannya tidak semua karyawan SPBU mampu memberikan pelayanan prima kepada konsumen.

Fenomena yang menyangkut pada kinerja karyawan ditunjukkan dengan tidak tercapainya target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan, hal itu menunjukkan bahwa perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Adapun data penjualan PT. Harapan Baru Migasindo Tahun 2022, sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Pencapaian Penjualan BBM
Pada PT. Harapan Baru Migasindo
Tahun 2022

No	Bulan	Penjualan	Target Penjualan	Persentase Penjualan
1	Januari	4.117.087.118	5.000.000.000	82%
2	Februari	3.323.035.096	4.700.000.000	71%
3	Maret	3.886.269.570	5.500.000.000	71%
4	April	5.038.597.754	6.000.000.000	84%
5	Mei	5.095.769.901	6.500.000.000	78%
6	Juni	4.816.275.591	7.000.000.000	69%
7	Juli	5.964.398.336	7.300.000.000	82%
8	Agustus	6.121.351.295	7.700.000.000	79%
9	September	7.089.874.013	8.000.000.000	89%
10	Oktober	7.213.281.161	8.300.000.000	87%
11	November	7.167.737.507	8.500.000.000	84%
12	Desember	8.084.482.504	9.000.000.000	90%
	Total	67.918.159.846	83.500.000.000	81%

Sumber : PT. Harapan Baru Migasindo

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas diketahui bahwa secara akumulatif dari bulan januari – desember 2022 perusahaan belum sepenuhnya dapat mencapai target penjualan. Adapun capain target penjualan yang paling rendah itu pada bulan Juni yaitu hanya mencapai 69%. Belum tercapainya target penjualan 100% menunjukkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan belum optimal. Masalah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sebab keberhasilan suatu perusahaan itu bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas.

Satriowati, dkk. (2016) menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Ramadhani, dkk. (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memberi inspirasi kepada para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki kepemimpinan transformasional yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Zusnita (2019) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Kepemimpinan transformasional seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu maka seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Isvandiari (2018) mengatakan seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Karyawan dapat memandang pemimpinnya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan, sehingga diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya

(Nuraini, 2017). Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat memberi motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik serta tercapainya tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dari pemimpin untuk menggerakkan anak buahnya sesuai dengan keinginan dari pemimpin (Afandi, 2020). Ketika seorang pemimpin mampu untuk menggerakkan anak buahnya sesuai dengan visinya dan visi perusahaan, maka didapatkan suatu kinerja yang sinkron dari atas hingga bawah (Salutondok & Soegoto, 2015). Kepemimpinan Transformasional yang kuat dan berkualitas akan membuat semua elemen perusahaan bergerak menjadi satu wadah menuju suatu tujuan yang sama. Dengan adanya supervisi, pengarahan dan pengawasan dari pemimpin serta adanya kedewasaan dari pemimpin yang mau untuk menerima masukan dari karyawan, maka kinerja karyawan perusahaan akan menjadi semakin baik (Fazira 2018).

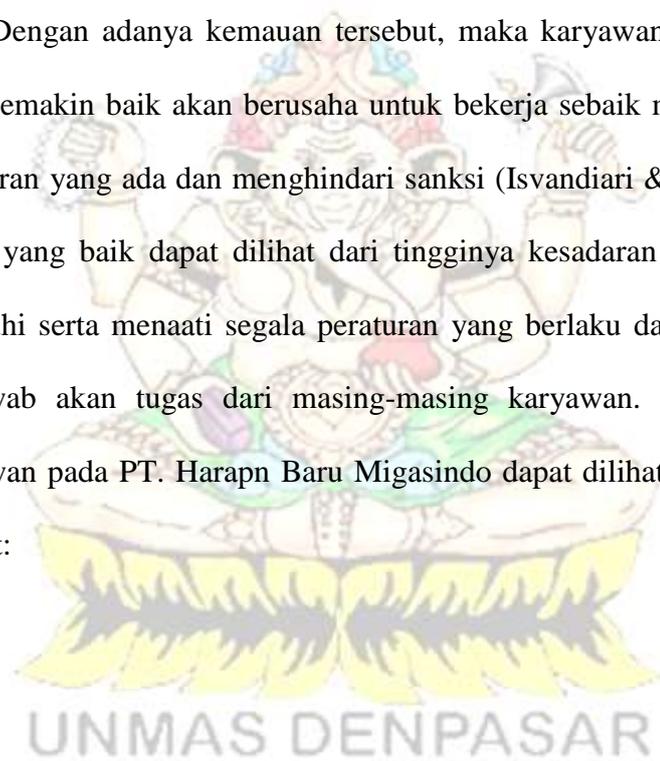
Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan kepada beberapa karyawan, ditemukannya masalah-masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan perusahaan yang bersifat kurang baik. Keluhan yang dirasakan serta saran dari karyawan tidak dapat tersalurkan dengan baik, masih kurangnya pemahaman dan komunikasi antara pimpinan dan karyawan menyebabkan hasil yang diinginkan masih belum maksimal, padahal hal tersebut dapat memperlambat kinerja dari karyawan. Pemimpin juga kurang memberikan motivasi dan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam

mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Kurangnya kepemimpinan transformasional yang baik mengakibatkan kinerja karyawan di PT Harapan Baru Migasindo belum begitu maksimal. Pimpinan SPBU terkadang juga kurang menyadari betapa pentingnya dan berpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anggara, (2022), Rihayana (2022), Fathiyah (2022), dan Aldrich (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pernyataan tersebut tidak didukung oleh penelitian dari Kurniati (2023) yang menyatakan pada hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Amalia, dkk. (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya karyawannya adalah disiplin kerja. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Karena kinerja yang tinggi dapat dicapai apabila seluruh karyawan dan pihak manajemen memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen karyawan yang terpenting karena tanpa disiplin yang baik dari karyawan, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Siagian (2018) mengatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku. Selanjutnya Davis (2020) mengatakan Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksana manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Perilaku karyawan yang mau

untuk berdisiplin, mengikuti peraturan yang berlaku, mau untuk secara sukarela beradaptasi dengan keputusan yang dibuat manajemen, peraturan dan nilai yang adalah dalam perusahaan akan membuat karyawan tersebut mau untuk bekerja dengan lebih baik di perusahaan (Salutondok & Soegoto, 2018). Selain keinginan untuk menaati peraturan tersebut, karyawan juga harus selalu siap dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan kemauan untuk menerima sanksi yang diberikan ketika pekerjaan yang dipercayakan tidak dikerjakan dengan baik. Dengan adanya kemauan tersebut, maka karyawan yang memiliki disiplin yang semakin baik akan berusaha untuk bekerja sebaik mungkin dengan menaati peraturan yang ada dan menghindari sanksi (Isvandiari & Al Idris, 2018). Disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari tingginya kesadaran pada karyawan dalam mematuhi serta menaati segala peraturan yang berlaku dan besarnya rasa tanggung jawab akan tugas dari masing-masing karyawan. Adapun tingkat absensi karyawan pada PT. Harapn Baru Migasindo dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:



Tabel 1. 2
Persentase Tingkat Absensi Karyawan
PT. Harapan Baru Migasindo
Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang	Jumlah Hari Kerja Sebenarnya	Persentase Tingkat Absensi
	(Orang)	(Hari)	(Hari)	(Hari)	(Hari)	(%)
A	B	C	D = B*C	E	F=D-E	G=E/D*100 %
Januari	45	22	990	34	956	3,43
Februari	45	20	900	32	868	3,56
Maret	45	24	1.080	33	1.047	3,06
April	45	23	1.035	32	1.003	3,09
Mei	45	21	945	32	913	3,39
Juni	45	23	1.035	35	1.000	3,38
Juli	45	22	990	32	958	3,23
Agustus	45	24	1.080	32	1.048	2,96
September	45	24	1.080	33	1.047	3,06
Oktober	45	23	1.035	33	1.002	3,19
November	45	24	1.080	33	1.047	3,06
Desember	45	22	990	35	955	3,54
Jumlah		272	12.240	396	11.844	38,94
Rata - Rata		23	1.020	33	987	3,24

Sumber : PT. Harapan Baru Migasindo

Berdasarkan pada tabel 1.2 dapat dilihat tingkat absensi karyawan di PT. Harapan Baru Migasindo dari bulan Januari sampai bulan Desember pada tahun 2022 cenderung berfluktuasi setiap bulannya, dimana rata-rata tingkat absensi sebesar 3,10% yang tergolong tinggi. Flippo (2015:281) menyatakan apabila

absensi 0 sampai 3 persen dianggap baik, diatas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Rendahnya tingkat disiplin karyawan PT. Harapan Baru Migasindo mengakibatkan kegiatan operasional perusahaan jadi terganggu. Salah satu penyebabnya yaitu kurang tegasnya pimpinan perusahaan dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin menyebabkan tingginya angka absensi karyawan maka hal tersebut dapat berpengaruh terhadap menurunnya kualitas, kuantitas dan target perusahaan. Rendahnya disiplin karyawan juga dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang tidak kerja tanpa memberikan keterangan yang jelas, kemudian meninggalkan area SPBU pada jam kerja dengan alasan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan, cepat pulang sebelum waktunya tanpa alasan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yana (2022), Hamdyani (2022), Lutfi (2023), Hartono (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pernyataan tersebut tidak didukung dengan penelitian dari Muna (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Octarina (2020) menyatakan bahwa Disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan disiplin kerja meningkat tidak terjadi perubahan pada nilai variabel tersebut.

Selain Kepemimpinan dan disiplin kerja penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi. Kompensasi salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, dan juga merupakan faktor penting

dalam suatu perusahaan untuk sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam perusahaan penting bagi seorang pimpinan untuk memperhatikan struktur kompensasi yang akan diberikan kepada karyawannya. Arifudin (2019) menyatakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Saydam (2018) mengemukakan bahwa kompensasi adalah sebagai bentuk balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka (karyawan) kepada perusahaan. Sastrohardiwiryo (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kasmir (2018) menyatakan kompensasi merupakan pendapatan dan hasil jerih payah seorang pekerja dalam menggunakan pengorbanan, keterampilan dan tenaga. Berikut ini disajikan jumlah kompensasi yang diberikan kepada karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo setiap bulan pada tahun 2022 dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.3
Kompensasi Yang Diberikan Kepada
PT. Harapan Baru Migasindo
Tahun 2022

No	Bulan	Gaji Pokok (Rp)	Harian (Rp)	Bonus (Rp)	Tunjangan Hari Raya (Rp)	Absensi (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Januari	38.700.000	70.037.000	7.820.000		1.800.000	114.757.000
2	Februari	38.700.000	68.470.000	7.820.000		1.700.000	113.290.000
3	Maret	38.700.000	74.904.000	7.820.000		1.750.000	119.674.000
4	April	38.700.000	73.250.000	7.820.000		1.700.000	118.070.000
5	Mei	38.700.000	69.070.000	7.820.000		1.700.000	113.890.000
6	Juni	38.700.000	73.250.000	7.820.000	15.000.000	1.850.000	132.920.000
7	Juli	38.700.000	70.037.000	7.820.000		1.700.000	114.857.000
8	Agustus	38.700.000	71.380.000	7.820.000		1.700.000	116.200.000
9	September	38.700.000	72.140.000	7.820.000		1.750.000	116.910.000
10	Oktober	38.700.000	73.250.000	7.820.000		1.750.000	118.020.000
11	November	38.700.000	69.660.000	7.820.000		1.750.000	114.430.000
12	Desember	38.700.000	70.505.000	7.820.000		1.850.000	115.175.000
Jumlah		464.400.000	855.953.000	93.840.000	15.000.000	21.000.000	1.408.193.000
Rata - Rata		38.700.000	71.329.417	7.820.000	1.250.000	1.750.000	117.349.417

Sumber : PT. Harapan Baru Migasindo

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan cenderung berfluktuatif dari bulan Januari–Desember 2022. Pembayaran gaji pokok untuk semua jabatan dibayar sama sebesar Rp. 860.000,- per bulan x 45 orang. Untuk tunjangan hari raya (THR) karyawan diberikan sebesar Rp. 300.000,- menjelang hari raya galungan. Selain dari itu, pihak perusahaan juga memberikan bonus setiap bulannya untuk masing-masing karyawan namun setiap karyawan mendapatkan bonus yang berbeda-beda tergantung jabatannya. Dapat dilihat pula bahwa absensi juga berpengaruh terhadap pemberian kompensasi, biasanya akan dipotong Rp. 50.000 untuk satu

kali tidak hadir. Untuk harian pada setiap karyawan berbeda – beda tergantung dari jabatannya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan fenomena kompensasi di PT. Harapan Baru Migasindo menyatakan bahwa indikator upah maupun gaji yang diterima karyawan dari perusahaan masih minim dan pengakuan dari beberapa karyawan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kurang memadai padahal hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kebutuhan hidup bagi karyawan dan keluarganya. Penurunan keuntungan penjualan yang diperoleh oleh perusahaan juga menjadi salah satu penyebab kompensasi yang diberikan terganggu. Penurunan kompensasi ini mulai terjadi akibat adanya perbaikan jembatan di sebelah SPBU sehingga mengganggu angka penjualan dan berdampak terhadap penurunan kompensasi untuk menghindari cost terlalu tinggi. Namun, untuk menjaga kinerja dari karyawan, perusahaan harus mampu memberikan kesesuaian kompensasi kepada karyawannya. Kompensasi yang diterima karyawan masih kurang terhadap beban kerja yang diterima oleh karyawan. Pada dasarnya kompensasi menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang diberlakukan hanya sebatas pada gaji pokok dan bonus. Sistem pemberian tunjangan, hadiah, dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh pimpinan perusahaan. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan baik, karyawan hanya bekerja sekedar memenuhi kewajiban terhadap perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Septiani (2023), Govinda, (2022), Rahayu, (2022), Yulandri (2022), Rahayu (2022). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Namun pernyataan tersebut tidak didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Saputra (2022) juga menyatakan jika kompensasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar ?
2. Apakah disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar ?
3. Apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka menjadi tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis, adapun manfaat tersebut sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan perkembangan perusahaan.
2. Sebagai referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja pada karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh pengalaman langsung dan merupakan suatu kesempatan untuk mahasiswa dalam menganalisis permasalahan yang ada untuk dicarikan solusi pemecahannya dengan cara mengaplikasikan teori-teori yang didapat di bangku kuliah dengan keadaan yang terjadi sesungguhnya di lapangan.

2. Bagi PT. Harapan Baru Migasindo Denpasar

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan kebijakan khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Grand Theory yang mendasari penelitian ini adalah *Goal Setting Theory*. *Goal Setting Theory* dikembangkan oleh *Locke* pada tahun 1968. Teori ini merupakan salah satu bentuk teori sifat individu. Teori ini menganggap seseorang sebagai individu yang berpikir (*thinking individual*) yang berusaha keras untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini berfokus pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Psikolog *Edwin Locke* menyatakan bahwa seseorang memiliki kecenderungan untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan ketika ia memahami dan menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jika karyawan tidak memiliki karakteristik individu dan kepuasan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan, mereka tidak akan dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan tertentu. Teori penetapan tujuan menekankan pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan untuk mencapai kinerja yang baik. Konsep dasarnya adalah orang yang dapat memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, dimana pemahaman tersebut mempengaruhi kinerjanya (Ramandei, 2018).

Teori ini mengasumsikan bahwa faktor terpenting yang mempengaruhi pilihan orang adalah tujuan mereka. *Goal Setting Theory* telah menunjukkan dampak yang signifikan pada perumusan tujuan., kekhususan dan kesulitan

mencirikan tujuan. Secara umum, semakin kompleks dan spesifik tujuannya, semakin besar pencapaiannya. Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah kesulitan tujuan. Kesulitan tujuan yang rendah membuat orang melihat tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai, yang mengurangi motivasi untuk menjadi kreatif dan mengembangkan keterampilan seseorang.

Menurut teori ini, salah satu karakteristik dari perilaku yang diarahkan pada tujuan yang biasa diamati adalah bahwa perilaku tersebut berlanjut hingga perilaku tersebut mencapai kesimpulan, ketika seseorang memulai sesuatu (misalnya, pekerjaan, proyek baru), mereka terus mendorong. sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilaksanakan atas inisiatif sendiri/mandat organisasi sebagai kebijakan (Ramandei, 2017). Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja (efisiensi). Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi darinya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *goal setting teory* untuk mengetahui dan memprediksi pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah ketika para pengikut pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan semula.

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gabungan dari dua kata yaitu kepemimpinan yang berarti seseorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan, dan transformasi yang berasal dari kata transformasi yang berarti mengubah satu bentuk menjadi bentuk yang lain. Jadi kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu mengubah ide menjadi kenyataan atau mengubah konsep menjadi tindakan.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi dan inspirasi kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta dapat menguntungkan organisasi secara keseluruhan dengan meningkatkan produktivitas organisasi.

Rustamaji, dkk. (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sikap yang merepresentasikan visi seorang individu atasan yang berusaha untuk meningkatkan kinerja, mengutamakan kepentingan bawahan dan anggota tim, serta memberikan sesuatu yang dibutuhkan bawahan, sekaligus mengawasi karyawan, misalnya. ketentuan pembagian hadiah.

Wibowo (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perspektif manajemen yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan mencontohkan visi untuk organisasi atau unit kerja dan mendorong karyawan untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Sudiro (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin ketika ingin kelompoknya

memperluas batasan dan mencapai kinerja melampaui sasaran atau tujuan organisasi yang baru.

Lee & Hidayat (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi. Dalam hal ini, karyawan merasa percaya, kagum, setia, dan menghormati pemimpin, sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dan seringkali apa yang diharapkan dapat tercapai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu cara pandang kepemimpinan yang digunakan seorang manajer untuk membimbing karyawannya yang berusaha meningkatkan kinerja dengan cara menciptakan, mengkomunikasikan dan mencontohkan suatu visi bagi organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan untuk mencoba mencapai visi tersebut.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Silalahi dkk (2020: 281) menyebutkan bahwa terdapat faktor- faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Karisma

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi untuk mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sunyoto (2013) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa indikator antara lain:

1. Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Selain itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang baik dan menyenangkan serta mampu memelihara rasa kebersamaan diantara para bawahan. Tidak setiap pemimpin mampu memimpin, karena berkaitan dengan bakat kepemimpinan yang berbeda-beda untuk setiap orang.

2. Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas, berkomunikasi yang baik dan lancar sehingga memudahkan bagi bawahan untuk menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

3. Pemberian motivasi

Motivasi adalah dorongan baik dari orang lain maupun diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat yang bertujuan mencapai target tertentu. Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan-dorongan atau motivasi kepada bawahannya. Perhatian pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan memberikan makna yang sangat tinggi bagi bawahan.

4. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di organisasi serta keputusan yang diambil mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Keputusan yang diambil dapat menyelesaikan konflik dengan cepat, tepat dan adil. Pengambilan keputusan oleh pimpinan akan melibatkan dan mendengar aspirasi para bawahan sehingga dapat dipakai sebagai dasar oleh para pegawai dalam melaksanakan tugas.

5. Pemberian Dukungan

Pemimpin harus mampu memberikan dukungan kepada karyawannya agar bisa bekerja dengan baik, semangat dalam menyelesaikan tugas, dan mampu mengemukakan ide – ide yang baik. Pemimpin dapat mendukung

mereka dengan memberikan ide – ide, masukan dan berbagi pengalaman agar karyawan merasa dimengerti dan tidak bekerja sendiri.

2.1.3 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Wardana (2018) menyatakan disiplin kerja merupakan upaya pengaturan waktu dalam bekerja yang dilakukan secara teratur dengan mengembangkan dan mengikuti aturan kerja yang ada. Hasibuan (2018) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Handoko (2019) menyatakan Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin merupakan sikap hormat yang ada dalam diri karyawan, yang membuat ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela patuh terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno, 2019:92). Ardana, dkk. (2016:134) menyatakan disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Sutrisno (2019:90) menyatakan dalam menerapkan disiplin kerja perusahaan harus membuat peraturan yang bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang terendah.

Dalam hal ini Hasibuan menjabarkan tentang disiplin kerja sebagai berikut, Hasibuan (2016:237) berpendapat bahwa kedisiplinan sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi, dikatakan disiplin apabila karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut dalam dua macam, yang mana diutarakan oleh Mangkunegara (2019: 281) sebagai berikut: (1) disiplin preventif yaitu disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan (2) disiplin korektif yaitu disiplin yang diberikan kepada pegawai yang melanggar dengan sanksi yang berlaku. Nitisemito (2020) mengemukakan disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Hasibuan (2016:194) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar

karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pimpinan tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

3. Sanksi Hukum

Sanksi Hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

3. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, menurut Siswanto (2017:291) indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

2. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya

atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Ketaatan pada standar kerja dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan atau pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Tanggung Jawab Menyelesaikan Tugas

Penting bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dalam waktu yang sudah ditentukan, hal tersebut akan berdampak pada efektivitas pekerjaan.

2.1.4 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Dalam perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, kebutuhan dan jenis kelamin. Salah satu bentuk *achievement* / penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Dengan diberikannya penghargaan dan pengakuan, karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai timbal balik atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja serta motivasi para pegawai.

Marwansyah (2017) menyatakan kompensasi merupakan imbalan yang perusahaan berikan kepada para karyawan atas kinerja yang diberikan terhadap

organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial. Hasibuan (2019: 118) berpendapat kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang atau barang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa yang diberikan. Tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada sekarang cenderung keluar dari organisasi yang berakibat organisasi mengalami kesulitan dalam replacement, terlebih dalam recruiting. Suparyadi (2017: 271) menyatakan kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun nonfinansial. Sastrohardiwiryo (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Kompensasi merupakan penerimaan imbalan yang diterima oleh karyawan secara menyeluruh karena perusahaan menganggap karyawan telah bekerja dengan maksimal sehingga memberikan apresiasi berupa kompensasi yang bersifat finansial maupun nonfinansial (Suparyadi, 2015). Elmi (2018) menyatakan kompensasi menjadi imbalan dari perusahaan untuk karyawan dalam bentuk finansial dan non finansial. Afandi (2018) mengemukakan kompensasi bersifat finansial atau berupa materi, benda langsung atau tidak langsung untuk karyawan setelah bekerja di perusahaan dan hal tersebut dapat menjadi imbalannya. Ariandi (2018) menyatakan kompensasi sebagai seluruh imbalan

yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja. Kesimpulannya kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial dan non finansial.

Salah satu cara manager untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Jika dialokasikan dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan, memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik, sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah, perlu menyeleksi dan memberikan pelatihan kembali, dan itu memerlukan waktu yang cukup lama. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran juga akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan kehadiran dan perputaran karyawan (Rivai, 2020).

Sedarmayanti (2016: 241-243) menyatakan jenis – jenis dari kompensasi, yaitu:

- 1. Kompensasi Tidak Langsung**

Jaminan merupakan kompensasi tidak langsung dikarenakan jaminan biasanya tidak berkaitan dengan prestasi kerja, seperti :

- a. Jaminan asuransi
- b. Jaminan keamanan pegawai
- c. Jaminan cuti
- d. Jaminan kafetaria

2. Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap biasanya tidak langsung berkaitan dengan kinerja karyawan. Kompensasi pelengkap dianggap penting karena dapat mempengaruhi sikap dari karyawan, tuntutan perserikatan karyawan, persaingan dalam organisasi dan merupakan aturan pemerintah.

Mondy & Noe (2018: 276) menyatakan kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi Finansial

a. Kompensasi Langsung

- 1) Gaji pokok dan upah
- 2) Bayaran atas Prestasi
- 3) Bayaran Insentif, seperti bonus

b. Kompensasi Tidak Langsung

- 1) Program asuransi kesehatan, jiwa, dan kecelakaan
- 2) Bayaran diluar jam kerja seperti hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil
- 3) Fasilitas (rumah karyawan, kendaraan, air, listrik, klinik, tempat ibadah)

2. Kompensasi Non-finansial

- a. Pekerjaan seperti pekerjaan yang mempunyai tantangan, dan pengakuan atas hasil kerja
- b. Lingkungan kerja seperti rekan kerja baik dan menyenangkan serta mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman

Fungsi dan Tujuan Kompensasi Menurut Notoadmojo dalam Edy Sutrisno (2019:188) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan karyawan.
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Hasibuan (2016) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan

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.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh/Organisasi

Perusahaan 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.

4. 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.

5. 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.

6. Biaya Hidup/*Cost 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 upah/kompensasi relatif kecil.

7. 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.

8. 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.

9. 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*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (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

resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

3. Indikator Kompensasi

Mathis & Jackson (2016) Kompensasi dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Gaji

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif mingguan atau bulanan.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

3. Insentif

Program insentif kepada karyawan sebagai bagian benefit perusahaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

4. Bonus

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus

5. Upah

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis pembayaran yang kerap digunakan bagi pekerja produksi dan pemeliharaan

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Salah satu yang menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya, jika kinerja karyawannya baik maka perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat, tetapi jika kinerja karyawannya buruk maka yang terjadi adalah sebaliknya. Dengan demikian, perusahaan harus meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawannya.

Mathis & Jackson (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. *Titisari (2018)* menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. *Robbins (2019:184)* menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, pengertian tersebut juga selaras dengan *Mangkunegara (2017:67)* menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. *Marwansyah (2018: 229)* menyatakan kinerja merupakan pencapaian atau prestasi

seseorang yang berkenaan dengan tugastugas yang dibebankan kepadanya. Gani (2019) menyatakan kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai karyawan. Sukmawati (2016) mengemukakan kinerja adalah mempengaruhi seberapa banyak seseorang memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif dan tingkat prestasi seseorang dalam suatu organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu dan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam perencanaan strategis perusahaan dan kinerja dalam organisasi dianggap sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari kelompok yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan (Fahmi, 2018). Unsur-unsur kinerja karyawan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama. Unsur-unsur kinerja menurut Bangun (2019) antara lain:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan besar kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan, dan total perputaran aset dan lain-lain.

2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap semua karyawan atau kepada pelanggan.
3. Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lain yang bersangkutan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, setiap kinerja karyawan satu dengan yang lain tidak akan sama. Simamora (2018) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*), artinya pimpinan dan karyawan

yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ110-120) atau *IQsuperior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kaswan (2015: 156) menyatakan faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya :

- a) Motivasi, etika kerja
- b) Desain pekerjaan,
- c) Rekan kerja dan dukungan dari organisasi yang mencakup pelatihan dan pengembangan.

Menurut *Ivancevich* (2015) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah

- a. Variabel individu seperti mental, pengalaman dan latar belakang, variabel psikologi seperti sikap dan perilaku
- b. Variabel organisasi seperti jenis pekerjaan dan gaya kepemimpinan

3. Indikator – Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:123) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

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

2. Kuantitas Kerja

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

3. Pengembangan Diri

Kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

4. Efektivitas.

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

5. Ketepatan Waktu

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

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penggalian dari wacana penelitian terdahulu memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan sebelumnya. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu :

1. Hasil penelitian sebelumnya dari Anggara (2022) yaitu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Ukuran sampel untuk penelitian ini adalah 80 karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan 4) kepuasan kerja terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional pada karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kinerja.
2. Hasil penelitian sebelumnya dari Rihaya (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di industri patung. Metode pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan skala Likert lima poin sebagai alat ukur. Populasi utama penelitian ini adalah seluruh pekerja di industri patung dengan sampel sebanyak 86 orang. Teknik pengambilan sampel jenuh digunakan untuk pengambilan sampel. Data kemudian dianalisis menggunakan SPSS 22.0 for Windows.

3. Hasil penelitian sebelumnya Fathiyah (2022) menyatakan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan,(2) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan,(3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, (4) Motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, (5) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh perilaku kerja inovatif dan (6) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh Perilaku kerja Inovatif.
4. Hasil penelitian sebelumnya dari Aldrich (2022) menyatakan bahwa
 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 4. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.Populasi pada penelitian ini terdiri dari jumlah keseluruhan karyawan Meubel karya abadi. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*. Penelitian ini dilakukan di Meubel karya abadi yang berjumlah 40 responden dan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik sample yang digunakan adalah sample jenuh. Instrumen penelitian adalah kuesioner. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis menggunakan uji t dan uji F.
5. Hasil penelitian sebelumnya Kurniati (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan, integritas perilaku tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa laundry.

6. Hasil penelitian sebelumnya Amalia dkk (2016) Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memediasi kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, Motivasi Kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7. Hasil penelitian sebelumnya dari Yana (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Fajar Emas Sejahtera dengan nilai signifikansi sebesar 0,015 dan (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Fajar Emas Sejahtera dengan nilai signifikansi sebesar 0,022. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh sehingga jumlah sampel yang diperoleh adalah 40 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.
8. Hasil penelitian sebelumnya dari Hamdyani (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Buruj. Hal ini berarti, semakin baik disiplin kerja seorang karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Begitu pula dengan variabel kompensasi yang memiliki pengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Buruj. Hal ini berarti apabila kompensasi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Al Buruj Makassar yang berjumlah 32 orang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini berdasarkan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden. Metode analisis data yang digunakan adalah, analisis statistik deskriptif, uji instrumen penelitian yang terdiri dari (uji validitas, uji reliabilitas), uji asumsi klasik yang terdiri dari (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas) dan pengujian seluruh hipotesis melalui uji parsial, uji simultan dan uji koefisien determinasi.

9. Hasil penelitian sebelumnya dari Lutfi (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Bondowoso.
10. Hasil penelitian sebelumnya dari Hartono (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dan parsial pada disiplin kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai hotel bintang 5 di Jakarta.
11. Hasil penelitian sebelumnya dari Muna (2022) yang menyatakan bahwa secara parsial variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

12. Octarina (2020), dengan judul Pengaruh Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sarolangun. Hasil penelitian menunjukkan etos kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara disiplin kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

13. Hasil penelitian sebelumnya dari Septiani (2023) yang menyatakan bahwa secara simultan kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik penelitian asosiatif kasual yang menjelaskan bahwa variable independen (X) mempengaruhi variable dependen (Y), tempat penelitian yang dilakukan peneliti berada di Dinas Kependudukan Di Kabupaten Luwu Utara Masamba, menggunakan data kuantitatif yang di peroleh dari responden melalui kuesioner untuk menentukan jawaban pernyataan penelitian mengenai kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang terlibat pada Dinas Kependudukan Luwu Utara sebanyak 43 orang, pengambilan sampel menggunakan teknik sampling yang artinya semua populasi di jadikan sampel.

14. Hasil penelitian sebelumnya dari Govinda (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Implikasi dari penelitian ini yaitu kompensasi yang layak dan kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi tingkat kinerja para karyawan di UD. Windhu Sari.

15. Hasil penelitian sebelumnya dari Rahayu (2022) menyatakan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Variabel upah berpengaruh positif dan signifikan dari kinerja karyawan tersebut. Variabel budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif dan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel untuk penelitian ini adalah Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar memiliki 172 karyawan. Sampel Penelitian ini menggunakan proporsional random sampling sampel didistribusikan secara proporsional berdasarkan jumlah anggota dalam setiap populasi menggunakan tabel Isaac dan Michael berdasarkan persentase kesalahan 5%. Analisis data teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier.

16. Hasil penelitian sebelumnya dari Yulandri (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan.

17. Hasil penelitian sebelumnya dari Hasan (2022) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Harian Gorontalo Post., sedangkan kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada harian Gorontalo Post. Penelitian ini dilakukan di PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan dengan menggunakan populasi dan sampel sebanyak 40 orang karyawan. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan *software* SPSS versi 23.

18. Hasil penelitian sebelumnya dari Saputra (2022) menyatakan jika kompensasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear.