

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam suatu perusahaan, yang mana sumber daya tersebut tidak dapat diperkirakan kekuatannya karena memiliki cipta dan karya seperti bakat, tenaga dan kreatifitas dalam sebuah organisasi. Menurut Busro (2018) Manusia merupakan aset utama dalam organisasi sehingga sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dan dimanfaatkan secara seimbang dan manusiawi.

Organisasi yang baik merupakan suatu organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. Suksesnya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya tergantung pada sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Karena keberadaan sumber daya manusia merupakan penggerak utama jalannya maju mundur suatu organisasi tersebut, sehingga sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi perhatian penting dalam rangka mencapai keberhasilan suatu organisasi (Sunarsi, dkk 2021). Sumber daya manusia (SDM) merupakan masalah terpenting perusahaan, karena sumber daya manusia dapat menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi dengan baik dan lancar (Setiaji dan Lo 2020).

Suatu perusahaan tentu harus memiliki sumber daya yang berkualitas agar dapat mengelola kinerja secara efektif dan efisien serta mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya perlu didukung oleh banyak faktor, namun yang paling utama adalah faktor kinerja karyawan dari perusahaan. Salah satu hal yang harus

diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan adalah terwujudnya kinerja karyawan yang baik (Simbolon dan Oktafien 2021).

Kinerja karyawan yang baik tentunya juga harus diimbangi dengan penghargaan yang sesuai, agar kinerja karyawan tersebut setidaknya dapat bertahan atau bahkan meningkat dari waktu ke waktu, sehingga hal tersebut pada akhirnya juga akan menguntungkan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Azizahdkk 2021). Kinerja adalah tingkat keberhasilan (output) seseorang atau kelompok dalam melaksanakan suatu tugas, baik secara kuantitas maupun kualitas dibandingkan dengan berbagai kriteria yang ada yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Anggara dan Ruslan 2021). Berdasarkan pengukuran kinerja karyawan dapat diperoleh jumlah pendapatan tabungan Primkoppol Sat Brimob Polda Bali yaitu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan keuangan Brimob Polda Bali.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional (Djuraidi dan Laily, 2020). Kepemimpinan dalam KBBI diartikan sebagai cara memimpin, sedangkan orang yang melakukan kepemimpinan disebut sebagai pemimpin. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2016). Menurut Purnamasari dan Sriathi (2019) kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin masa depan adalah individu yang kedepannya harus mampu menciptakan suatu inovasi dengan memperdalam kesadaran diri tentang hubungan yang terjalin antara dirinya dengan lingkungan sekitarnya. Artinya bahwa individu tersebut harus

mampu memandang permasalahan dari sudut pandang yang berbeda, selanjutnya menganalisis dan berinteraksi guna menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan berkelanjutan.

Setiap orang dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan pasti memiliki caranya sendiri agar orang yang dipimpinnya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Satriawan dan Ardana (2019) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai seberapa besar pengaruh pemimpin antara pelaksanaan kinerja dan harapan pegawai. Kepemimpinan transformasional memungkinkan pegawai adalah gaya kepemimpinan untuk dapat mengembangkan diri yang untuk memberdayakan kinerjanya. Teori kepemimpinan transformasional mengakui pentingnya power dan proses memengaruhi (Influence processes). Hubungan pemimpin dengan pengikut dipandang sebagai satu intensi emosi yang mana pengikut memberikan kepercayaan dan keyakinan yang besar kepada pemimpin.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk bersama mencapai tujuan bersama perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional sangat diperlukan oleh seorang pemimpin guna mampu mengembangkan suatu organisasi. Peran gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dan hubungan kerja dengan bawahan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu oleh Azizah, dkk (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional

membentuk pemimpin sebagai agen aktif dalam perubahan positif yang antara lain dapat mengubah lingkungan organisasi, kelompok, dan pribadi. Penelitian Arman dkk, (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya seseorang pemimpin yang baik akan mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan berupa penghargaan yang diberikan pimpinan dan organisasi kerja karyawan. Penelitian Kawangung dkk, (2021), menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya dan meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari yang mereka butuhkan. Penelitian Hidayat (2022) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa pemimpin harus dapat mendorong karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah dengan cermat, kemudian mendorong karyawan untuk bertindak kreatif. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aqmarina, dkk (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional ada beberapa faktor juga yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi. Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia

lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018:23). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan, maka harus meningkatkan kinerja. Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi, pemberian kompensasi juga harus diperhatikan di dalam suatu perusahaan bagi karyawannya. Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2019:142). Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Jufrizen, 2019).

David McClelland dalam Mangkunegara (2019:94) bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Menurut Sutrisno (2020) motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan. Apabila motivasi dalam suatu perusahaan tidak baik maka sudah pasti perusahaan tersebut akan mengalami kerugian karena pegawainya tidak produktif dan pasti akan terjadi

penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila motivasi baik maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan karena kinerja pegawainya produktif.

Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian dari Ariyana dan Novarini (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa pengaruh yang positif menunjukkan peningkatan pada motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Hendra (2020), Andayani dan Tirtayasa (2019) menyatakan motivasi mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama pula dinyatakan oleh Farisi dkk (2020) bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Penelitian Gamur (2017) menemukan motivasi tidak berpengaruh namun signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi, kompensasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasibuan (2017) berpendapat bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kasmir (2018) mengatakan bahwa kompensasi ialah balasan jasa yang perusahaan berikan pada karyawan yang sifatnya finansial dan non-finansial bagi karyawan perusahaan. Hal tersebut berarti memberi penghargaan kepada semua karyawan yang terlibat dengan perusahaan. Handayani (2018) berpendapat bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung memenuhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja karyawan. Jufrizen (2017), Kompensasi yang diberikan secara adil akan membuat karyawan puas dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan

tersebut. Renti (2017) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang dapat dinilai dengan uang yang cenderung dibrikan secara wajar. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka, pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya.

Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Saragih (2022), Jatmika dkk (2022), Esthi (2021), Zaeni dkk (2022), Hasil penelitiannya menunjukkan hasil yang sama bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kompensasi meningkat akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Berbeda dengan yang dilakukan oleh Sari dkk (2020), Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kompensasi menurun akan diikuti dengan menurunnya kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Primkoppol Sat Brimob Polda Bali yang merupakan suatu Badan Usaha yang bergerak dibidang simpan pinjam dan pertokoan di daerah Denpasar Timur. Dalam Primkoppol Sat Brimob Polda Bali didukung oleh karyawan sebanyak 32 orang. Adapun beberapa permasalahan yang muncul di Primkoppol Sat Brimob Polda Bali kurangnya pemimpin memberikan arahan kepada karyawannya yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Dimana terdapat masalah dalam promosi jabatan yang terjadi di Primkoppol Sat Brimob Polda Bali karena pemimpin yang kurang memberikan motivasi terhadap karyawan. Dan kompensasi yang didapat tidak sesuai dengan insentif yang diberikan terhadap karyawan karena

target pendapatan yang tidak sesuai, maka kinerja karyawan pasti akan menurun.

Fenomena yang terjadi di Primkoppol Sat Brimob Polda Bali dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kinerja karyawan menyatakan ini menurunnya kinerja karyawan dilihat dari kurangnya pencapaian target dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun faktor yang mempengaruhi adalah kepemimpinan transformasional menyatakan ini kurangnya pemimpin memberikan karyawan semangat atau perhatian bekerja, cara memimpin karyawan masih sangat kurang dalam memberikan tauladan yang baik kepada karyawannya dan kurangnya cara pemimpin melakukan pendekatan kepada karyawan. Selain fenomena Primkoppol Sat Brimob Polda Bali tentang kepemimpinan, motivasi juga memiliki masalah. Dimana menyatakan kurangnya pimpinan memberikan kebutuhan penghargaan kepada karyawannya, seperti pengakuan prestasi kerja dan promosi jabatan dari atasan di mana terdapat ketimpangan tidak berdasarkan lama masa kerja melainkan kedekatan kusus antara pimpinan dengan karyawan. Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi, kompensasi juga memiliki masalah. Dimana karyawan yang kurang untuk pencapaian target dalam melaksanakan tugas maka bonus yang diberikan menurun. Selain kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kompensasi, kinerja karyawan Primkoppol Sat Brimob Polda Bali tidak mencapai target. Target dan realialisasi pendapatan pada Primkoppol Sat Brimob Polda Bali diajukan pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan Pada
Primkoppol Sat Brimob Polda Bali

No	Tahun	Target Tabungan (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase %
1	2018	600.000.000	723.995.241	121
2	2019	800.000.000	961.578.333	120
3	2020	1.000.000.000	1.237.451.271	124
4	2021	1.200.000.000	964.729.157	80
5	2022	1.500.000.000	954.765.596	64

Sumber : Primkoppol Sat Brimob Polda Bali, (2023)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa target pendapatan Primkoppol Sat Brimob Polda Bali 2018 hingga tahun 2019 berfluktuasi, di mana pada tahun 2019 menurun 120%, dari tahun 2018 sebesar 121%, sedangkan 2020 mengalami kenaikan sebesar 124% namun kenaikan itu tidak diikuti pada tahun 2021 penurunan 80% hingga tahun 2022 mengalami penurunan 64%. Berdasarkan adanya fenomena data target pendapatan pada Primkoppol Sat Brimob Polda Bali yang menurun serta belum konsistennya penelitian terdahulu dengan adanya hasil yang berbeda, baik pengaruh positif maupun tidak berpengaruh, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk membuktikan asumsi-asumsi bahwa faktor kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan Primkoppol Sat Brimob Polda Bali.

Berdasarkan adanya fenomena pada pendapatan tabungan pada Primkoppol Sat Brimob Polda Bali yang berfluktuasi serta belum konsistennya penelitian terdahulu dengan adanya hasil yang berbeda, baik mempengaruhi positif maupun tidak berpengaruh, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk membuktikan asumsi - asumsi bahwa faktor kepemimpinan

transformatif, motivasi dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali?
- 2) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali?
- 3) Apakah Kompensasi berpengaruh postif terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali .
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan

transformasioanl, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali.

b) Manfaat Praktis

Penulisan ini merupakan kesempatan yang baik dalam usaha mengaplikasikan teori-teori yang diterima dibangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali serta sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan Primkoppel Sat Brimob Polda Bali yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini untuk pihak praktisi adalah diharapkan sebagai bahan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kompensasi terhdap kinerja karyawan pada Primkoppel Sat Brimob Polda Bali dan mengetahui faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta sebagai perbandingan, penyempurnaan dari penelitian-penelitian terdahulu, dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Goal Setting Theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal Setting Theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan: keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapaitujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2009).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk

mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Sobirin, 2021:19). Penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), dimana individu dan organisasi yang memiliki motivasi akan mampu mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Selain itu komitmen yang dimiliki individu atau karyawan akan mempengaruhi penetapan tujuan dari perusahaan dan semakin disiplin seorang karyawan, maka penetapan tujuan akan semakin mudah dicapai oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan metode pendekatan goal setting theory, kinerja karyawan baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional (Djuraidi dan Laily, 2020). Kepemimpinan dalam KBBI diartikan sebagai cara memimpin, sedangkan orang yang melakukan kepemimpinan disebut sebagai pemimpin. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2016). Menurut Purnamasari dan Sriathi (2019) kepemimpinan adalah

kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin masa depan adalah individu yang kedepannya harus mampu menciptakan suatu inovasi dengan memperdalam kesadaran diri tentang hubungan yang terjalin antara dirinya dengan lingkungan sekitarnya. Artinya bahwa individu tersebut harus mampu memandang permasalahan dari sudut pandang yang berbeda, selanjutnya menganalisis dan berinteraksi guna menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan berkelanjutan.

Setiap orang dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan pasti memiliki caranya sendiri agar orang yang dipimpinnya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Satriawan dan Ardana (2019) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai seberapa besar pengaruh pemimpin antara pelaksanaan kinerja dan harapan pegawai. Kepemimpinan transformasional memungkinkan pegawai adalah gaya kepemimpinan untuk dapat mengembangkan diri yang untuk memberdayakan kinerjanya. Teori kepemimpinan transformasional mengakui pentingnya power dan proses memengaruhi (Influence processes). Hubungan pemimpin dengan pengikut dipandang sebagai satu intensi emosi yang mana pengikut memberikan kepercayaan dan keyakinan yang besar kepada pemimpin.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk bersama mencapai tujuan bersama perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional sangat diperlukan oleh seorang pemimpin guna mampu mengembangkan suatu organisasi. Peran gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dan hubungan

kerja dengan bawahan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.

2) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Luthans dalam (Nurmansyah; 2019:95) kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- b) Mereka berani.
- c) Mereka mempercayai orang lain.
- d) Mereka motor penggerak nilai.
- e) Mereka pembelajar sepanjang masa.
- f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- g) Mereka visioner.

3) Syarat-Syarat Pemimpin

Menurut Martoyo (2019) menyatakan bahwa sejumlah persyaratan yang pada dasarnya sekaligus suatu ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut :

- a) Pendidikan umum yang luas.
- b) Kemampuan berkembang secara mental.
- c) Peran serta dan kebersamaan social.

4) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Adi Usanto, Hadi Sunaryo dan M. Khoirul ABS (2017), sebagai berikut:

- a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal atau Karisma)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau role model bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang

dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti pemimpin, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan pengambilan keputusan. Pemimpin memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil resiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

b) *Inspirational Motivation* (Memberi Motivasi)

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya, membangun team spirit, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.

c) *Stimulasi Intelektual* (Memberi Rangsangan)

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya dan memperbaiki pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik terhadap kesalahan pengikut didepan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.

d) *Individualized Consideration* (Memberi Semangat)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (*coach*) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah yang jauh lebih tinggi. Syarat utama terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu, memberikan dorongan, kebebasan, standar kerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi pengikutnya, memonitor dan memberikan bantuan arahan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh pengikutnya.

2.1.3 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018: 23). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan, maka harus meningkatkan kinerja. Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi, pemberian kompensasi juga

harus diperhatikan di dalam suatu perusahaan bagi karyawannya. Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2019:142). Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Jufrizen, 2019).

David McClelland dalam Mangkunegara (2019:94) bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Menurut Sutrisno (2020) motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan. Apabila motivasi dalam suatu perusahaan tidak baik maka sudah pasti perusahaan tersebut akan mengalami kerugian karena pegawainya tidak produktif dan pasti akan terjadi penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila motivasi baik maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan karena kinerja pegawainya produktif.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam

pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2) Fungsi - Fungsi Motivasi

Menurut Rahman dalam Putri (2021) fungsi motivasi adalah sebagai berikut:

- a) Mendorong timbulnya perbuatan atau perbuatan.
- b) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c) Sebagai penggerak, artinya motivasi akan berfungsi sebagai penentu cepat lambanya suatu pekerjaan.
- d) Sebagai penolong untuk mencapai tujuan.
- e) Penentu arah perbuatan manusia, yakni kearah yang akan dicapai.
- f) Penyeleksi perbuatan, sehingga perbuatan manusia senantiasa selektif dan tetap terarah kepada tujuan yang ingin dicapai.

3) Tujuan Motivasi

Motivasi kerja bertujuan untuk memacu para karyawan agar mereka berkerja keras dan meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai tujuan individu mereka maupun perusahaan. Beberapa tujuan dari motivasi kerja menurut sutrisno (2016) yaitu:

- a) Dapat meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan
- b) Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c) Dapat mempertahankan kestabilan karyawan
- d) Dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e) Dapat mengefektifkan pengadaan karyawan
- f) Dapat menciptakan hubungan kerja dan suasana kerja yang baik
- g) Dapat meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan

- h) Dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i) Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya

4) Prinsip - Prinsip Motivasi

Menurut Hamali dalam Riantisari (2019) prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:

a) Prinsip Partisipasi.

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b) Prinsip Komunikasi.

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c) Prinsip Mengakui Andil Bawahan.

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

d) Prinsip Pendelegasian Wewenang.

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e) Prinsip Memberi Perhatian.

Pemimpin yang meberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Riantisari (2019), indikator motivasi kerja karyawan adalah:

- a) Kebutuhan Fisiologi, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan rasa sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang diinginkan seperti pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan dan penghargaan prestasi dari rekan kerja.
- e) Kebutuhan aktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

6) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Afandi (2018:24) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b) **Kebutuhan masa depan**

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

c) **Kebutuhan harga diri**

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d) **Kebutuhan pengakuan prestasi kerja**

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2017) berpendapat bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kasmir (2018) mengatakan bahwa kompensasi ialah balasan jasa yang perusahaan berikan pada karyawan yang sifatnya finansial dan non-finansial bagi karyawan perusahaan. Hal tersebut berarti memberi penghargaan kepada semua karyawan yang terlibat dengan perusahaan. Handayani (2018) berpendapat bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung memenuhi tinggi

rendahnya motivasi dan kinerja karyawan. Jufrizen (2017), Kompensasi yang diberikan secara adil akan membuat karyawan puas dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Renti (2017) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang dapat dinilai dengan uang yang cenderung diberikan secara wajar. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka, pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian kompensasi menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa hasil dari pekerjaannya dalam perusahaan dalam bentuk uang atau barang secara langsung maupun secara tidak langsung.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Notoatmodjo (2019:144), mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain :

- a) Produktivitas yaitu pemberian kompensasi berdasarkan besarnya produktivitas yang diberikan oleh karyawan.
- b) Kemampuan untuk membayar yaitu pemberian kompensasi berdasarkan kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya.
- c) Kesiediaan untuk membayar yaitu perusahaan belum tentu memberikan kompensasi yang memadai walaupun perusahaan tersebut mampu membayarnya.

- d) Suplai dan permintaan tenaga kerja yaitu jika tenaga kerja yang diminta banyak oleh perusahaan maka kompensasi lebih tinggi, sebaliknya apabila tenaga kerja yang diminta ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi menurun.
- e) Organisasi karyawan yaitu hal ini biasanya dilakukan untuk memperjuangkan karyawan perusahaan untuk mendapat kompensasi yang baik.
- f) Berbagai peraturan dan perundang-undangan yaitu apabila semakin baik sistem perundang-undangan, maka semakin baik pula sistem pemerintahan, berlaku pula di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenaga kerjaan.

3) Asas-Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku sebagai berikut:

a) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan baik.

b) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat yang ideal dan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Tolak ukur

layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah melalui undang – undang perburuhan yang berlaku.

4) Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation atau employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

a) Kompensasi Langsung (*direct compensation*) yang terdiri dari :

(1) Gaji

Balas jasa yang dibayar secara berkala kepada karyawan tetap serta memiliki jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap berguna walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

(2) Upah

Balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

(3) Upah Insentif

Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b) Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation atau employee welfare* atau kesejahteraan karyawan) yang berupa benefit dan *service*. Benefit dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, mushala, olah raga, dan darmawisata.

5) Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi memiliki beberapa tujuan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah (Sinambela, 2018):

- a) Untuk menarik karyawan yang berkualifikasi.

Pemberian kompensasi yang tinggi dan kompetitif diharapkan dapat menarik kandidat kandidat yang memenuhi kualifikasi agar bergabung ke dalam organisasi.

- b) Untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Kebijakan kompensasi bertujuan untuk mempertahankan agar orang-orang yang berkualitas tetap tinggal atau bersedia bekerja untuk organisasi.

- c) Menjamin keadilan.

Tujuan pemberian kompensasi antara lain untuk mewujudkan persepsi keadilan di antara para karyawan, baik keadilan internal maupun keadilan eksternal.

- d) Menghargai perilaku yang diinginkan.

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memberikan penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan di tempat kerja misalnya pemberian insentif atas kinerja.

- e) Mengendalikan biaya.

Sistem kompensasi yang efektif, membantu organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang rasional.

- f) Memenuhi peraturan hukum.

Pemberian kompensasi juga bertujuan untuk mematuhi peraturan pemerintah di bidang ketenagakerjaan, misalnya peraturan upah minimum.

g) Memfasilitas pengertian.

Sistem kompensasi hendaknya dapat dipahami oleh semua anggota atau bagian dalam organisasi, seperti para karyawan, bagian personalia atau SDM, bagian pemasaran dan sebagainya.

h) Meningkatkan efisiensi administrasi.

Pemberian kompensasi hendaknya dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat meningkatkan efisiensi administrasi organisasi.

6) Sistem Kompensasi

Sinambela (2018:228) menyatakan bahwa pengembangan sistem kompensasi organisasi perlu dilakukan dengan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut antara lain berkenan dengan:

- a) Analisis pekerjaan, perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan, yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b) Penilaian pekerjaan yang dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dengan organisasi dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan.
- c) Survei berbagai sistem kompensasi. Dengan melakukan survei berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang di survei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsioanl berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi pemakai pegawai lain dan organisasi konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen.

7) Indikator Kompensasi

Menurut Rivai (2016) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a) Gaji

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

b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

c) Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan dan program pensiun.

d) Fasilitas

Fasilitas merupakan berhubungan dengan kenikmatan sarana dan prasarana yang diperoleh karyawan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan tentu harus memiliki sumber daya yang berkualitas agar dapat mengelola kinerja secara efektif dan efisien serta mampu

mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya perlu didukung oleh banyak faktor, namun yang paling utama adalah faktor kinerja karyawan dari perusahaan. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan adalah terwujudnya kinerja karyawan yang baik (Simbolon dan Oktafien 2021).

Kinerja karyawan yang baik tentunya juga harus diimbangi dengan penghargaan yang sesuai, agar kinerja karyawan tersebut setidaknya dapat bertahan atau bahkan meningkat dari waktu ke waktu, sehingga hal tersebut pada akhirnya juga akan menguntungkan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Azizahdkk, 2021). Kinerja adalah tingkat keberhasilan (*output*) seseorang atau kelompok dalam melaksanakan suatu tugas, baik secara kuantitas maupun kualitas dibandingkan dengan berbagai kriteria yang ada yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Anggara dan Ruslan 2021).

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dikerjakan seseorang karyawan untuk dapat mencapai hasil suatu perusahaan atau organisasi dengan batas waktu yang ditetapkan berdasarkan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Menurut Amalia (2017):

a) Jumlah Kerja (Beban Kerja)

Yaitu suatu hal yang memberatkan atau yang menekan bagi kehidupan seseorang dari kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang karyawan dalam jangka waktu yang tertentu.

b) Kualitas Kerja

Yaitu suatu standar fisik yang di ukur karna hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan.

c) Kecocokan dengan rekan kerja

Yaitu suatu kesamaan dan keserasaian pada seseorang dalam bidang pekerjaannya. Dengan adanya kecocokan dengan rekan kerja membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman.

d) Kehadiran

Yaitu ke ikut sertaan karyawan secara fisik dan mental terhadap aktivitas kantor pada jam-jam kerja yang efektif dikantor.

e) Masa Bakti

Yaitu lamanya mengabdikan pada suatu perusahaan dalam melakukan pekerjaannya.

f) Fleksibilitas

Yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda dengan berbagai individu maupun kelompok didalam perusahaan.

4) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji. Memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai individual. Pentingnya penilaian kinerja menurut Hariandja (2015) sebagai berikut:

- a) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.

- b) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- e) Perencanaan karir yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- f) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam rancangan jabatan.
- h) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian untuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikan.
- i) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2018), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat yaitu:

a) Kualitas

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerja juga rendah.

b) Kuantitas

Kuantitas kerja yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.

c) Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d) Kerja Sama Antar Karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antara pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antara perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama anantara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Yukl (2017:320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari

kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

Satriawan dan Ardana (2019) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai seberapa besar pengaruh pemimpin antara pelaksanaan kinerja dan harapan pegawai. Kepemimpinan transformasional memungkinkan pegawai adalah gaya kepemimpinan untuk dapat mengembangkan diri yang untuk memberdayakan kinerjanya. Teori kepemimpinan transformasional mengakui pentingnya power dan proses memengaruhi (Influence processes). Hubungan pemimpin dengan pengikut dipandang sebagai satu intensi emosi yang mana pengikut memberikan kepercayaan dan keyakinan yang besar kepada pemimpin

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Azizah, dkk (2018), Kawung dkk, (2021), Arman dkk (2018), Hidayat (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Aqmarina, dkk (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau berkerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi (Sunyoto, 2019). Berdasarkan teori motivasi dari Maslow (dalam Sopiah 2019:173). Indikator motivasi adalah pemberian perhatian terhadap kebutuhan

fisik, pemberian perhatian terhadap kebutuhan rasa aman, pemberian perhatian kebutuhan rasa sosial, pemberian perhatian kebutuhan penghargaan, pemberian kebutuhan aktualisasi diri. Pentingnya motivasi kerja dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motif karena tanpa motif, orang tidak akan berbuat sesuatu. Adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan, menyebabkan karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang baik, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja yang buruk dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyana dan Novarini (2018), Hendra (2020), Andayani dan Tirtayasa (2019), Farisi dkk, (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Gamburg (2017) menyatakan bahwa motivasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasibuan (2017:57) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Kompensasi dapat memicu pegawai agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siagam dan Saragih (2022), Jatmika dkk, (2022), Esthi (2021) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Sari dkk, (2020) menunjukkan bahwa kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai pembanding dalam menyusun skripsi ini digunakan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh, Azizah Indriyani, Neli Hajar dan Luth (2021), dalam penelitian sebelumnya yang berjudul "*The Influence Of Transformational Leaders Of Manufacturing Companies On Employee Performance*". Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan judgemental sampling. Variabel- variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel terikat kinerja karyawan. Variabel bebasnya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur PT. Tyfountex Indonesia. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diuraikan perbedaannya yaitu pada tempat, waktu dan variabel bebas yang digunakan. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh, Rahmat Hidayat (2021), dalam penelitian sebelumnya yang berjudul "*The Effect of Transformation Leadership, Motivation, and Work Ethos on Employee Performance*". Teknik analisis yang digunakan adalah uji validitas dan realibilitas. Selanjutnya penelitian menganalisis dengan menggunakan asumsi klasik, regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Uji koefisien determinasi (adjusted R²) juga digunakan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dan

analisis regresi. Variabel- variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel terikat kinerja karyawan. Variabel bebasnya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan etos kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan etos kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh, Verlina Y Kawangung, Putri Rahmawati, Faisal Husni, dan Didi Kurniadi (2021), dalam dalam penelitian sebelumnya yang berjudul *“The Influence of Transformational Leadership, Compensation, Organizational Climate, Work Satisfaction on the Performance of Puskesmas Kijang Employees in Bintan Regency”*. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik analisis. Uji statistik digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur menggunakan Partial Least Square (PLS), yang merupakan analisis multivariat pada generasi kedua dengan menggunakan structural equation modeling (SEM). Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel terikat kinerja karyawan. Variabel bebasnya kepemimpinan transformasional, kompensasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Puskesmas Kijang di Kabupaten Bintan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diuraikan perbedaannya yaitu pada tempat, waktu dan variabel bebas yang digunakan. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.

- 4) Rinaldi Arman, Yunia Wardi dan Susi Evanita (2018), dalam penelitian sebelumnya yang berjudul "*The Effect Of Transformational Leadership and Motivation On Employee Performance*". Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan yang berjumlah 47 orang. Metode penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis jalur, yaitu penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sampling. Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel terikat kinerja karyawan. Variabel bebasnya kepemimpinan transformasional dan motivasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pegawai Universitas Negeri Padang. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diuraikan perbedaannya yaitu pada tempat, waktu dan variabel bebas yang digunakan. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.
- 5) Nur Septi Aqmarina, dkk (2016) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Gajahmada Graha Malang". Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa antara variabel berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikansi $0,397 > 0,05$ t hitung < t table $(-0,854 < 2,002)$. Penelitian ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang dengan nilai sebesar -0,159. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas dan variabel terikatnya, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan dua variabel terikat, sedangkan penelitian saat ini menggunakan dua variabel bebas dengan satu variabel terikat. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh, Ariyana dan Novarini (2018) dengan judul “Pengaruh Konflik Peran, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta – Bali”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel *return conflict role*, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta-Bali dengan menggunakan 77 karyawan kontrak sebagai sampel *slovin* dengan menggunakan metode yang ditentukan. Alat analisis pada penelitian menggunakan alat analisis SPSS Versi 17.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel konflik peran, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap tingkat kinerja pegawai. Variabel peranan konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,009 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan variabel kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Farisi, dkk (2020) dengan judul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, dengan jumlah populasi 162 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 62 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Hendra (2020) dengan judul pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan, dengan jumlah populasi 57 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Tirtayasa (2019) dengan judul pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, dengan jumlah populasi 81 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Gamur (2017) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. Sampel diambil

dengan metode Slovin berjumlah 75 orang. Data yang terkumpul setelah diuji asumsi klasik dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komunikasi, motivasi dan disiplin secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan (2) disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

11) Siagian dan Saragih (2022), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Pudam Tirta Bina Kabupaten Labuhan Batu). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PAUD Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu yaitu sebanyak 93 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan UMUM Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu. Berdasarkan hasil analisis deskriptif secara keseluruhan, kompensasi dan kinerja karyawan berada pada kategori "Baik". Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah tempat penelitian, dan tahun penelitian.

12) Jatmika, dan Sriadi (2022), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi simpan pinjam Makmur Jaya Kota Probolinggo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang dipakai. Adapun populasi penelitiannya yaitu semua karyawan Koperasi Simpan Pinjam Makmur

Jaya sejumlah 32 orang dan semua populasi dijadikan sampel sebanyak 32 orang melalui penggunaan metode sensus. Teknik pengumpulan datanya yaitu mengobservasi, dokumentasi, dan pemberian kuesioner. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah tempat dan tahun penelitian.

13) Sari, dkk (2020), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan, kompensasi, motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan teknik sensus, sampel penelitian yang digunakan adalah sebanyak 55 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda dan diolah dengan SPSS versi 22. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah tempat dan tahun penelitian.

14) Esthi (2021), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di UD. Djaya Listrik dan Material. Penelitian ini membahas tentang pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, penyebaran angket dan

studi pustaka. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah validasi, reliabilitas, asumsi klasik, analisis linear berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah tempat penelitian dan tahun penelitian.

- 15) Zaeni, dkk (2022), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap karyawan. Penelitian ini membahas tentang Kompensasi, lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden. Penelitian ini melibatkan 134 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah tahun penelitian dan tempat penelitian.