

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pabrik Pemotong Ayam merupakan salah satu komponen hilir usaha perunggasan. Usaha Pabrik Pemotong Ayam ini mempunyai pengertian yaitu suatu proses kegiatan untuk merubah ayam hidup menjadi bentuk karkas yang siap dipasarkan atau dimasak (*ready to cook*). Dalam kegiatan bisnis termasuk jasa Pabrik Pemotong Ayam tidak dapat dilepaskan dari aspek pemasaran. Salah satu aspek pemasaran yang paling penting dalam usaha pabrik pemotong ayam adalah kualitas pelayananyaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggan baik dalam bukti fisik, kehandalan produk, ketanggapan karyawan, jaminan serta empati karyawan. Perusahaan yang memiliki pelayanan yang bagus kepada konsumennya akan memberikan kontribusi sangat besar kepada perkembangan perusahaan itu sendiri baik dari segi profitabilitas maupun *image* perusahaan dimata konsumen.

Sebagai salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa maka pabrik pemotong ayam diharapkan mampu memanfaatkan perubahan perilaku masyarakat. Pihak pabrik pemotong ayam dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat dan baik, hal itu merupakan tuntutan utama konsumen dimanapun berada. Terdapat lima dimensi kualitas pelayanan menurut Parasuraman, *et al* dalam Tjiptono (2005:273) yaitu meliputi dimensi kehandalan, bukti fisik, daya tanggap, perhatian, dan

jaminan. Dimensi-dimensi tersebut sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan yang diberikan pihak pabrik pemotong ayam.

Pabrik pemotong ayam PT. Charoen Pokphand bukan satu-satunya pabrik pemotong ayam yang berada di wilayah Bali. Ada beberapa pabrik pemotong ayam lain yang bergerak dibidang usaha yang sama antara lain, RPA INOF Lestari, Ayam AFKO, PT. Poultry Tohpati, PT. Japfa Comfeed Menguwi. Adapun keunggulan yang dimiliki oleh PT. Charoen Pokphand adalah pabrik ini menjamin akan selalu ada ayam setiap hari, ayam yang dijual kepada konsumen dalam kondisi baik dan halal untuk dikonsumsi, dan pabrik pemotong ayam ini sudah mempunyai reputasi yang baik dimata konsumen.

Keunggulan-keunggulan tersebut menjadi salah satu modal bagi pabrik pemotongan ayam dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan ditentukan oleh kualitas dan jasa yang dikehendaki pelanggan sehingga jaminan kualitas menjadi prioritas utama dan dijadikan tolak ukur keunggulan daya saing perusahaan.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pabrik Pemotong Ayam di Bali**  
**Tahun 2020**

| <b>Kabupaten / Regecy</b> | <b>Jumlah Pabrik</b> |
|---------------------------|----------------------|
| Jembrana                  | 1                    |
| Tabanan                   | 2                    |
| Badung                    | 1                    |
| Gianyar                   | 1                    |
| Klungkung                 | 3                    |
| Bangli                    | 4                    |
| Karangasem                | 3                    |
| Buleleng                  | 6                    |
| Denpasar                  | 7                    |
| <b>Total</b>              | <b>28</b>            |

Sumber: PT. Charoen Pokphand Bali

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa jumlah pabrik pemotongan ayam di Bali pada tahun 2020 adalah sebanyak 28 pabrik. Dalam rangka menghadapi era globalisasi ini, sering kali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak hotel yang mengalami kegagalan khususnya kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada pabrik tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu pabrik, walaupun aktivitas pabrik itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, tanpa adanya kerja tangan manusia, teknologi modern itupun tidak akan bekerja dengan maksimal. Faktor sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang berbeda dengan faktor-faktor lainnya, karena manusia merupakan faktor yang unik, dinamis, mempunyai akal dan hati nurani, keinginan dan kepribadian yang berbeda-beda sehingga diperlukan pendekatan yang berbeda-beda untuk masing-masing individu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu pabrik sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Dengan memperhatikan kompensasi, komitmen organisasi, stress kerja dan kepemimpinan transformasional diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Hasibuan (2002:54) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut adalah untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan.

Adapun masalah-masalah yang terdapat dalam PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan yang berkaitan dengan kompensasi yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Adanya ketidakadilan dalam memberikan kompensasi
2. Tidak adanya kebijakan mengenai kompensasi

Selain kompensasi yang menjadi faktor penunjang kinerja karyawan adalah komitmen dalam setiap organisasi. Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi memiliki peran penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen pada kinerja seseorang ketika bekerja, dan juga komitmen menjadi acuan serta dorongan yang membuat seseorang lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Masalah komitmen organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan dan penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas lingkungan kerja akan memberi pengaruh yang positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu pada PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan masih ditemukan masalah-masalah berkaitan dengan komitmen organisasi yaitu:

1. Kurangnya ada rasa bangga bekerja di perusahaan dan kurang memperhatikan hak-hak karyawannya.
2. Kurangnya rasa kepedulian karyawan terhadap perusahaan sehingga tanggung jawab dari karyawan sedikit.

Maka dari itu komitmen organisasi pada PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan harus diperbaiki supaya bisa meningkatkan kinerja

karyawan dan mampu mengantarkan perusahaan pada tujuan utama yang telah ditentukan.

Selanjutnya yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Yukl (Permata, 2017:2282) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mengenali dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang diterapkan PT. Charoen Pokphand adalah Kepemimpinan Transformasional yaitu seorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas dengan tujuan kelompok bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Secara teoritis kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat absensi karyawannya. Tingkat absensi karyawan pada PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan dapat dilihat pada Tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Absensi Karyawan pada PT. Charoen Pokphand**  
**Bonian, Tabanan Tahun 2020**

| No        | Bulan     | Jumlah Kerja Karyawan (orang) | Jumlah Hari Kerja (Hari) | Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari) | Jumlah Hari yang Hilang (Hari) | Jumlah Hasil Kerja Senyatanya (Hari) | Presentase Absensi Karyawan (%) |
|-----------|-----------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1         | 2         | 3                             | 4                        | 5=(3x4)                             | 6                              | 7=(5-6)                              | 8=(6:5) x100%                   |
| 1         | Januari   | 40                            | 27                       | 1.08                                | 44                             | 1.063                                | 4,14                            |
| 2         | Februari  | 40                            | 25                       | 1.00                                | 34                             | 991                                  | 3,43                            |
| 3         | Maret     | 40                            | 26                       | 1.04                                | 42                             | 1.024                                | 1,10                            |
| 4         | April     | 40                            | 27                       | 1.08                                | 43                             | 1.064                                | 4,04                            |
| 5         | Mei       | 40                            | 28                       | 1.12                                | 38                             | 1.11                                 | 3,42                            |
| 6         | Juni      | 40                            | 26                       | 1.04                                | 42                             | 1.024                                | 4,10                            |
| 7         | Juli      | 40                            | 28                       | 1.12                                | 36                             | 1.112                                | 3,24                            |
| 8         | Agustus   | 40                            | 27                       | 1.08                                | 36                             | 1.071                                | 3,36                            |
| 9         | September | 40                            | 27                       | 1.08                                | 38                             | 1.069                                | 3,55                            |
| 10        | Oktober   | 40                            | 28                       | 1.12                                | 40                             | 1.108                                | 3,61                            |
| 11        | November  | 40                            | 26                       | 1.04                                | 41                             | 1.025                                | 4,00                            |
| 12        | Desember  | 40                            | 28                       | 1.12                                | 41                             | 1.107                                | 3,70                            |
| Jumlah    |           |                               | 323                      | 12.92                               | 475                            | 12.768                               | 44,71                           |
| Rata-rata |           |                               | 27                       | 1.076                               | 39                             | 1.064                                | 3,73                            |

Sumber: PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat diketahui bahwa absensi karyawan yang berjumlah 40 orang karyawan pada PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan pada tahun 2020 adalah berfluktuasi atau berubah-ubah setiap bulannya dan rata-rata tingkat absensi karyawan pada tahun 2020 adalah 3,73 yang tergolong rendah. Dengan rendahnya tingkat absensi, ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan cukup baik. Namun pada kenyataannya karyawan tidak mutlak menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja karena masih banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang mendahului jam kerja, karyawan juga sering mengeluh pada saat diberikan pekerjaan tambahan.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi atau organisasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Karyawan yang tidak terampil dan tidak memiliki dedikasi yang tinggi dalam melayani organisasi merupakan permasalahan yang terjadi pada perusahaan saat ini. Berikut disajikan tabel mengenai kinerja karyawan PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan berupa tabel penjualan ayam potong.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Penjualan Ayam Potong, Bonian Tabanan**  
**Tahun 2020**

| <b>Triwulan</b>       | <b>Nilai Penjualan (Rp)</b> | <b>Presentase (%)</b> |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| I (Januari-Maret)     | Rp. 121.165.000             | 20%                   |
| II (April-juni)       | Rp. 171.665.000             | 24%                   |
| III (Juli-September)  | Rp. 222.225.000             | 29%                   |
| IV (Oktober-Desember) | Rp. 204.675.000             | 27%                   |
| <b>Jumlah</b>         | <b>Rp. 719.730.000</b>      | <b>100%</b>           |

Sumber: PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan mengalami naik turun. Kenaikan terjadi pada triwulan I dan II tahun 2020 sebesar 4% sedangkan penurunan cenderung terjadi pada Triwulan III dan IV tahun 2020 sebesar 3%. Penurunan terjadi dikarenakan adanya beberapa alasan seperti, beberapa pelayanan konsumen yang kurang baik diakibatkan karyawan yang banyak tidak masuk kerja mengakibatkan pelayanan konsumen tidak normal. Naik turunnya volume kinerja karyawan juga sangat erat kaitannya dengan keikut sertaan karyawan dalam kegiatan kerjanya didalam organisasi sebuah perusahaan. Semakin baik kualitas kehadiran atau absensi karyawan maka pekerjaan akan bisa dikerjakan dengan cepat dan tepat waktu sehingga mengurangi tingkat ketidak puasan konsumen pada PT. Charoen Pokphand. Berdasarkan penelitian sebelumnya, berikut perbedaan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Afrita, *et al.* tahun (2015), menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Retnoningsih, *et al.* tahun (2016), Sadzwina dan Gilang tahun (2015), Hidayah tahun (2016), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Sebastian dan Andani tahun (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan. Penelitian dilakukan oleh Putra tahun (2015), Wahyudi tahun (2017), Yasa tahun (2018), Widiantara tahun (2018) , menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan dan positif antara komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan penelitian Nurandini dan Lataruva tahun (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karawan. Penelitian dilakukan oleh Sukmana tahun (2015), Wahyudi tahun (2017), Ulfah tahun (2017), Bagastya tahun (2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan penelitian Haryanto tahun (2017), menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan?
- 2) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan?
- 3) Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Charoen Pokphand Bonian, Tabanan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pokok permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Bagi Mahasiswa
  - a) Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah sekaligus menanggapi suatu kejadian, member sumbang pemikiran serta pemecahannya sesuai kenyataan yang ada dalam kantor.
  - b) Penelitian ini sebagai salah satu persyaratan untuk meraih gelar Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- 2) Bagi Perusahaan
  - a) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi organisasi dalam mengidentifikasi hubungan antara kompensasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap karyawan
  - b) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak pengurus PT. Charoen Pokphand, Bonian

Tabanan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional pada PT. Charoen Pokphand, Bonian Tabanan.

3) Bagi Fakultas/ Universitas

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai inventarisasi perpustakaan sehingga dapat digunakan untuk pedoman dalam penelitian selanjutnya bagi mahasiswa yang memerlukannya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Teory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. 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 (Lunenburg, 2011). Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory*, keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh industri perhotelan tersebut, dimana variabel motivasi kerja, disiplin

kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan.

### 2.1.2 Sumber Daya Manusia

#### 1) Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Wether dan Davis (Sutrisno, 2015:4) sumber daya manusia atau tenaga kerja, buruh, karyawan adalah sumber daya dan merupakan kekuatan (*power*), seseorang atau sekumpulan orang yang bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerjanya pada suatu badan atau organisasi.

Menurut Sentoso (Kiptoyah, 2015:1) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mampu mengikuti kemajuan zaman.

Berdasarkan dari pengertian sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Mengingat arti penting dari sumber daya manusia maka diperlukan system perencanaan yang baik dan benar.

### 2.1.3 Kompensasi

#### 1) Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2002:54) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji 10% dari produksi yang dihasilkan. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut adalah untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan.

Menurut Simamora (2004:442) mendefinisikan: Kompensasi (*Compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi juga dapat dikatakan sebagai apa yang diterima oleh pegawai dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka baik secara langsung yang dapat berupa uang (finansial) maupun secara tidak langsung berupa tunjangan dan fasilitas (non finansial) (Handoko, 2010:126).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa finansial maupun non

finansial dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja maupun prestasi kerja.

## 2) Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2010:128), antara lain sebagai berikut:

### a) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

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

### b) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

### c) Biaya Hidup atau *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.

### d) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/ kompensasi yang kecil.

### e) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilan lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan

pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya kecil.

### 3) Komponen-Komponen Kompensasi

Komponen-komponen kompensasi menurut Veithza (2013:360) di antaranya:

#### a) Gaji

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

#### b) Upah

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

#### c) Insentif

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

#### d) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan

sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

#### 4) Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimanya dapat dibedakan menjadi dua jenis (Triton, 2010:125), yaitu:

- a) Kompensasi yang bersifat *finansial*. Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang.
- b) Kompensasi yang bersifat *non-finansial*, diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olah raga di tempat kerja dan lain-lain.

#### 5) Indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi menurut Rivai (2016) adalah sebagai berikut:

##### a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang di terima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang di terima seorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

##### b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah di laksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang

karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan. Contohnya: THR, Bonus Tahunan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja, ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktifitas kerjanya. Contohnya: Uang *Service* per Bulan)

d) Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Menurut Alien dan Mayer (Pertiwi, 2013:34),

komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implansi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Ilen dan Mayer (Darmawan, 2023:169), bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Dari beberapa definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya.

## 2) Pentingnya komitmen organisasi

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai sifat komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang. Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seseorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya disbanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga, dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang di harapkan perusahaan.

Pertiwi (2013:35) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dalam hal itu perusahaan, dimana ia merasa sudah menyatu dengan seluruh nilai-nilai yang berhubungan dengan perusahaan, memiliki loyalitas tinggi bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan perusahaan. Selanjutnya komitmen organisasi ini akan memberi dampak yang lebih bagi perusahaan dengan semakin meningkatkannya perilaku diantara karyawan, kinerja organisasi yang lebih baik dan untuk menciptakan iklim organisasi yang semakin baik pula.

### 3) Faktor- faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Edison, dkk. (2017:221) ada 4 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a) Faktor Logis, pegawai/karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berprestasi cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.
- b) Faktor Lingkungan, pegawai/karyawan memiliki komitmen dalam organisasi karena lingkungan yg menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c) Faktor Harapan, pegawai/ karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui system yang terbuka dan transparan.
- d) Faktor Ikatan Emosional, pegawai/ karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasa suasana kekeluargaan dalam organisasi, organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas

kehidupannya, atau dapat juga karena ia memiliki hubungan kerabat/keluarga.

#### 4) Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu:

a) Adanya perasaan menjadi bagian organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:

- (1) Mampu mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi
- (2) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
- (3) Merasanyaman dengan organisasi
- (4) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b) Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan.

Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara:

- (1) Mengenal faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- (2) Kualitas pemimpin.
- (3) Kemampuan dari manajer dan supervisor dalam mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkat jika perhatian terus menerus, member delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan

ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

c) Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan pegawai dalam memuat keputusan dan jika ide-ide mereka didengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

5) Indikator-indikator yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (Zelvia, 2015:45-46), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah:

a) Komitmen Efektif (*Effective commitment*)

Komitmen Efektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

b) Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada

pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

c) **Komitmen Normative** (*Normative commitment*)

Komitmen Normative yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis.

### **2.1.5 Kepemimpinan Transformasional**

1) **Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Danim (Saleh, 2015:13) Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Menurut Yuk1 (Permata, 2017:2282) Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mengenali dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut O'Leary (Riadi, 2017:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada karyawan agar mereka bergerak secara bersungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut

dengan mengesampingkan kepentingan dan keadaan personalnya, selain itu dalam kepemimpinan transformasional tersebut lebih bersifat kekeluargaan karena pemimpin sangat peduli terhadap karyawan serta suatu organisasi tersebut adalah milik bersama dan tanggung jawab bersama.

## 2) Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional menurut Eric (Wahjosumidjo, 2014:70) adalah sebagai berikut:

- a) Pimpinan yang memperhatikan sikap, nilai, visi, misi, kemampuan, keterampilan, dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
- b) Pimpinan berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, dan keyakinan untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat-akibat dari setiap keputusan yang diambil.
- c) Pemimpin selalu memotivasi bawahannya melalui pemberian artti terhadap tugas bawahan.
- d) Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e) Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

## 3) Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Bass (Pradana, 2013:4) adanya indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- a) Kharisma (Charisma)

Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, charisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dijadikan panutan oleh bawahannya, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standar yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan. Charisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya pendirian, menekankan kebanggaan, menempatkan isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan serta memiliki *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai rasa percaya diri.

b) Rangsangan Intelektual (*intellectual simulation*)

Berani mengenalkan cara pemecahan secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara yang baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitaas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini.

c) Inspirasi (*Inspiration*)

Pemimpin yang inspirasional adalah seseorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya yang berarti mampu mengkomunikasikan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimis dan antusias bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

d) Perhatian Individual

Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing. Memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, memperhatikan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individu dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Pimpinan memberikan perhatian pribadi pada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

### 2.1.6 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67), istilah lain kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Kinerja karyawan adalah suatu kegiatan atau tindakan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya (Darodjat, 2015:105). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:549).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

#### 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang didapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan

hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbale balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Menurut Davis (Mangkunegara, 2013:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) diatas raata-rata (*IQ 110-120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*the right man the place, the man on the right job*).

b) Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Penilaian Kerja

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kerja adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat

memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2014:135).

Penilaian kerja berarti membandingkan antara kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan (Rivai dan Sagala, 2013:135). Penilaian kerja adalah salah satu tugas penting yang dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin (Widodo, 2015:135). Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kerja adalah suatu proses penilaian atau pengevaluasian.

#### 4) Manfaat dan Tujuan Penilaian Kerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b) Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkonpensasikan karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- d) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi masyarakat.

- e) Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- f) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tujuan menurut Rivai dan Sagala (2013:552) dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- c) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d) Pembeda antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.
- e) Pengembang sumber daya manusia
- f) Meningkatkan motivasi kerja
- g) Meningkatkan etos kerja
- h) Memperkuat hubungan antara karyawan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- i) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana kerja.
- j) Reset seleksi sebagai kriteria keberhasilan.

## 5) Indikator Kerja

Mangkunegara (2013:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan yaitu:

### a) Kualitas

Kualitas adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang harus dikerjakan.

### b) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

### c) Pelaksana tugas

Pelaksana tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### d) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### e) Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Sebagai dasar untuk melakukan suatu penelitian, penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu penting untuk diketahui. Hal ini berguna untuk menentukan langkah penelitian serta dapat digunakan untuk bahan perbandingan.

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Afnita, *et al.* tahun (2015), dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenaga kerjaan kantor pusat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Retnoningsih, *et al.* tahun (2016), dengan judul pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. PLN daerah Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Sadzwina dan Gilang tahun (2015), dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Hotel Kartika Candra Jakarta. Penelitian ini memiliki hasil kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Hidayah tahun (2016), dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan bagian keuangan dan akuntansi UNY) menghasilkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Sebastian dan Andani tahun (2020), dengan judul: meneliti Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank QNB Indonesia. Metode penelitian ini menggunakan SmartPLS. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Penelitian dilakukan oleh Putra tahun (2015) dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Pedungan. Hasil penelitian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Pedungan.
- 7) Penelitian dilakukan Wahyudi tahun (2017) dengan judul: Kepemimpinan Transpormasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Yasa tahun (2018), dengan judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Mertha Sedana Badunng. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Mertha Sedana, Badung.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Widiantra tahun (2018), dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Astina Motor, Gianyar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan akan diperoleh secara kebetulan.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Nurandini dan Lataruva tahun (2014), dengan judul: Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Sukmana tahun (2015) dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Transpormasional, Motivasi dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan pada Outsourcing Rri Mataram. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transpormasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi tahun (2017) dengan judul: Kepemimpinan Transpormasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Ulfah tahun (2017), dengan judul: Kepemimpinan Transpormasional, Komitmen Organisasi Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi pada Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Sukoharjo, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transpormasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Bagastya tahun (2018), dengan judul: pengaruh Kepemimpinan Transpormasional dan Motivasi Kerja

terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Luwih Hotel Keramas, Gianyar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transpormasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Luwih Hotel Keramas, Gianyar.

- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Haryanto tahun (2017), dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Indyferyto Group Yogyakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

