

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR DI MAKASSAR

ANITA AINUN PRATIWI HUKMAN SURIANI

A021171522



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR DI MAKASSAR

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

ANITA AINUN PRATIWI HUKMAN SURIANI

A021171522



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

ANITA AINUN PRATIWI HUKMAN SURIANI

A021171522

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, September 2022

Pembimbing I



Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si.
NIP. 19670518 199203 2 001

Pembimbing II



Isnawati Osman, SE., M.Bus.
NIP. 19700628 199903 2 007

Mengetahui,
Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh


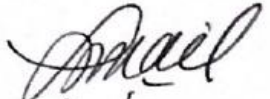
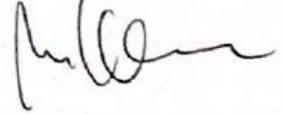
ANITA AINUN PRATIWI HUKMAN SURIANI

A021171522

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 28 September 2022 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si	Ketua	1. 
2.	Isnawati Osman, SE.,M.Bus.	Sekretaris	2. 
3.	Dr. Muhammad Ismail, SE.,M.Si.,CSF.,C.NNLP.,CM.NNLP.,CMA.	Anggota	3. 
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si.,Ph.D.,CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anita Ainun Pratiwi Hukman Suriani

NIM : A021171522

Jurusan/Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen
Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank
Sulselbar Di Makassar”**

Adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, September 2022

Yang membuat pernyataan,



Anita Ainun Pratiwi Hukman Suriani

PRAKATA

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah Rabbil-'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar”. Penelitian ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Selama dalam penyusunan skripsi ini, banyak sekali hambatan dan kesulitan yang telah dilalui oleh penulis, namun berkat bimbingan, doa, dukungan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih itu penulis haturkan kepada :

1. Terimakasih kepada Allah SWT yang merupakan sumber dari segala ilmu pengetahuan dan senantiasa memberikan kemudahan kepada setiap umat-Nya atas rahmat dan izin-Nya skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIMP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Ibu Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM selaku Ketua Departemen Manajemen dan Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA selaku Sekretaris Departemen.

5. Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si selaku pembimbing satu dan ibu Isnawati Osman, SE.,M.Bus selaku pembimbing dua yang selalu meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE.,M.Si.,CSF.,C.NNLP.,CM.NNLP.,CMA dan ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si selaku penguji yang telah memberikan banyak saran dalam perbaikan skripsi penulis.
7. Ibu Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku pembimbing akademik penulis.
8. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Mata Kuliah Umum yang telah memberikan penulis ilmu pengetahuan yang sangat berharga.
9. Seluruh staff akademik dan administratif Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang senantiasa membantu penulis selama menjalankan pendidikan di fakultas. Terkhusus kepada Pak Asmari, Pak Tamsir dan Pak Bur.
10. Pimpinan PT. Bank Sulselbar dan Divisi Human Capital PT. Bank Sulselbar yang telah memberikan akses informasi dan data-data kepentingan penelitian penulis.
11. Teristimewa untuk orang tua tercinta, Drs. Hukman dan Suriani yang selalu memberikan kasih sayang, teladan, doa, motivasi dan dukungan yang tidak ada hentinya. Terima kasih karena sudah mengajarkan begitu banyak hal yang berharga yang tidak didapatkan dimanapun.
12. Kakak saya Erwin, Jaya, dan Adik Saya Lala, yang selalu menghibur dengan canda dan tawa.
13. Untuk Firhan yang telah memberikan bantuan, dukungan, pendengar setia selama penulis menyelesaikan skripsi ini. Thankyou Fir!

14. Untuk Uli, Caca, Tiwi, Rifah, Lulu, dan Meta yang selalu memberikan dukungan dan banyak motivasi selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
15. Untuk Echy, Puput, Melisa, dan Diva yang selalu menemani penulis selama perkuliahan, kegiatan organisasi, dan kehidupan pribadi.
16. Untuk Vely, Eldina, dan Rifdah yang selalu memberikan dukungan dan banyak bantuan selama perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
17. Untuk Wildah yang telah membantu penulis memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
18. Untuk Ekowowits FC, yang telah memberikan banyak pengalaman selama perkuliahan dan kegiatan organisasi. Dan juga teman-teman EKSISTEN 2017, yang telah memberikan banyak bantuan selama perkuliahan.
19. Seluruh pihak yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa proses penulisan dan pengorganisasian skripsi ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangannya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis dengan tulus meminta maaf dan dengan ikhlas bersedia menerima segala masukan, kritik dan saran untuk membuat skripsi ini lebih baik lagi. Penulis dengan rendah hati mempersembahkan skripsi ini dengan harapan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan informasi di bidang manajemen.

Makassar, September 2022

Anita Ainun Pratiwi Hukman Suriani

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar

Anita Ainun Pratiwi Hukman Suriani
Ria Mardiana
Isnawati Osman

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 145 responden dengan menggunakan teknik *probability sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, COMPENSATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEE HEAD OFFICE PT. BANK SULSELBAR IN MAKASSAR

Anita Ainun Pratiwi Hukman Suriani
Ria Mardiana
Isnawati Osman

This study aims to determine the effect of leadership style, compensation, and commitment organizational on employee performance at the Head Office PT. Bank Sulsebar in Makassar. This study used a quantitative approach. This research used 145 respondents using probability sampling. The data collection used questionnaires. The data analysis technique used multiple linear regression analysis. The result of this study showed that leadership style, compensation, and commitment organizational has positive and significant effects on employee performance at the Head Office PT. Bank Sulsebar in Makassar. Leadership style, compensation, and commitmen organizational concurrently has positive and significant effects on employee performance.

Keywords: Leadership Style, Compensation, Comitmment Organizational, Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	1
DAFTAR TABEL	4
DAFTAR GAMBAR	5
DAFTAR LAMPIRAN	6
BAB I PENDAHULUAN	7
1.1 Latar Belakang	7
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	18
1.5 Sistematika Penulisan	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Landasan Teori.....	21
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	21
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	28
2.1.3 Kompensasi	33
2.1.4 Komitmen Organisasional	45
2.1.5 Kinerja Karyawan.....	51
2.1.6 Hubungan antar Variabel Penelitian.....	57
2.2 Penelitian Terdahulu.....	60
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	68
2.4 Hipotesis Penelitian	69

BAB III METODE PENELITIAN.....	71
3.1 Rancangan Penelitian.....	71
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	72
3.3 Populasi dan Sampel.....	72
3.3.1 Populasi.....	72
3.3.2 Sampel	72
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	73
3.4.1 Jenis Data.....	73
3.4.2 Sumber Data.....	73
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	74
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	75
3.6.1 Variabel Penelitian	75
3.6.2 Definisi Operasional.....	76
3.7 Instrumen Penelitian	80
3.7.1 Uji Validitas.....	81
3.7.2 Uji Reliabilitas	82
3.8 Uji Asumsi Klasik	82
3.8.1 Uji Normalitas.....	82
3.8.2 Uji Multikolinearitas	83
3.8.3 Uji Heterokedastisitas.....	83
3.9 Metode Analisis Data.....	83
3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda	84
3.9.2 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	85
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	87
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	87
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	87
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	88
4.1.3 Struktur Organisasi	89
4.2 Karakteristik Responden.....	91
4.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	91
4.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	92
4.2.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	92
4.2.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....	93
4.3 Deskripsi Variabel.....	93
4.3.1 Penentuan <i>Range</i>	94

4.3.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Perhitungan Skor.....	94
4.3.3 Deskripsi Variabel Kompensasi (X2) dan Perhitungan Skor....	95
4.3.4 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X3) dan Perhitungan Skor.....	96
4.3.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Perhitungan Skor.....	97
4.4 Uji Instrumen Penelitian.....	99
4.4.1 Uji Validitas.....	99
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	101
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	102
4.5.1 Uji Normalitas.....	102
4.5.2 Uji Multikolonieritas.....	103
4.5.3 Uji Heterokedasitisitas.....	104
4.6 Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	105
4.7 Uji Hipotesis.....	107
4.7.1 Uji T.....	107
4.7.2 Uji F.....	110
4.7.3 Koefisien Determinasi (R^2).....	111
4.8 Pembahasan.....	111
4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.....	111
4.8.2 Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.....	113
4.8.3 Pengaruh Komitmen Organisasional (X3) terhadap Kinerja Karyawan pada (Y) pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.....	114
4.8.4 Komitmen Organisasional (X3) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.....	115
BAB V PENUTUP.....	117
5.1 Kesimpulan.....	117
5.2 Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN.....	129

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jaringan Bank Sulselbar	13
Tabel 1.2 Rekap <i>Key Performance Indicator</i>	15
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	60
Tabel 3.1 Definisi Operasional	77
Tabel 3.2 Bobot Nilai Instrumen Penelitian	81
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	91
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	92
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	92
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	93
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Perhitungan Skor..	95
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kompensasi (X2) dan Perhitungan Skor	96
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X3) dan Perhitungan Skor.....	97
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Perhitungan Skor.....	98
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	99
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X2)	99
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional (X3)	100
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	100
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	102
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas.....	103
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolonieritas	104
Tabel 4.16 Hasil Uji Heterokedastisitas	105
Tabel 4.17 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	106
Tabel 4.18 Hasil Uji T.....	108
Tabel 4.19 Hasil Uji F.....	110
Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	111

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	69
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	90

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1: Biodata	129
Lampiran 2: Kuesioner Penelitian	131
Lampiran 3: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	135
Lampiran 4: Tabulasi Kuesioner	136
Lampiran 5: Uji Validitas dan Reliabilitas	151
Lampiran 6: Uji Asumsi Klasik.....	159
Lampiran 7: Analisis Regresi Linear Berganda	160
Lampiran 8: Uji Hipotesis	161
Lampiran 9: Tabel Statistik	162

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di Indonesia semakin pesat dan persaingan bisnis juga semakin ketat, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah pendorong utama pelaksanaan seluruh kebijakan organisasi sehingga SDM perlu dibekali dengan pengetahuan yang memadai agar organisasi atau perusahaan dapat bertahan di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat.

Menurut Hasibuan (2020) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada mesin-mesin atau sarana prasarana yang modern dan canggih, tetapi justru tergantung kepada sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, oleh sebab itu setiap perusahaan pasti akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Manajemen selaku agen akan berusaha mengoptimalkan

kinerja perusahaan kinerja perusahaan salah satunya akan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia. Untuk itu manajemen dituntut untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Colquitt (dalam Kasmir, 2019) kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Jadi kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dikerjakan oleh karyawan dengan baik atau tidaknya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan harus berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena tercapainya tujuan perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya. Tujuan mengetahui kinerja karyawan yaitu untuk mengevaluasi karyawan dan pengembangan SDM secara efektif.

Pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan pola gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat membentuk sinergi yang baik antara atasan dan bawahan. Adanya gaya kepemimpinan yang tepat oleh pimpinan maka diharapkan terbentuk suatu hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan atau antara karyawan satu dengan yang lainnya untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Yulianti (2010) tuntutan terhadap kebutuhan yang semakin tinggi merupakan dampak krisis ekonomi global sehingga beban kebutuhan hidup

pegawai semakin tinggi. Perusahaan harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya serta memperhatikan tingkat kompensasi yang sesuai agar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Di samping itu perusahaan harus mendorong karyawan agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Gaya Kepemimpinan seringkali menjadi hambatan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari. Pemimpin di sini dituntut untuk mampu memahami motif dari karyawannya, sebab motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin merupakan contoh, panutan, idola, dan pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinya dalam peningkatan hasil kerja. Wujud dari kepemimpinan antara lain perilaku, sikap, watak serta kebijakan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut (Roscahyo, 2013).

Menurut Thoha (2013) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Aluko (2019), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, masalah lain yang dianggap sebagai isu bisnis yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Antara perusahaan dengan karyawan memiliki hubungan erat dimana perusahaan dan karyawan tersebut saling membutuhkan. Perusahaan membutuhkan para karyawan untuk mencapai tujuan utamanya. Sedangkan karyawan membutuhkan perusahaan untuk membantu memenuhi kebutuhannya sebagai makhluk hidup seperti kebutuhan tempat tinggal, kebutuhan makan, dan sebagainya. Karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan mempunyai maksud dan tujuan. Maksud dari karyawan bekerja pada suatu perusahaan antara lain adalah agar terpenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan tujuan karyawan pada umumnya akan mengharapkan adanya imbalan prestasi berupa kompensasi.

Menurut Handoko (2013) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kemudian menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja, apabila pemberian kompensasi tidak sesuai dengan harapan dan prestasi kerja karyawan maka karyawan tidak akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Efendi dan Suwardi (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, dapat terjadi antara karyawan satu dengan karyawan yang lain tidak sama tingkat komitmen organisasional yang dimilikinya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian

organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2017).

Komitmen organisasional juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, komitmen organisasional menjadi penting bagi organisasi yang ada saat ini untuk melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi (Mardiana, 2017). Peran penting komitmen organisasional dipertegas oleh Kreitner dan Kinicki yang menyatakan bahwa adanya *organizational commitment* mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi terkait dengan tujuan-tujuannya. Dengan memiliki *organizational commitment* terhadap pekerjaan maka karyawan akan mengembangkan kemampuan kerjanya terutama dengan peningkatan kemampuan dan otonomi kerja (Nursyamsi, 2013).

Menurut Brown dan Roloff (2011), Tsoumbris dan Xenikou (2010), komitmen organisasional telah menjadi salah satu topik yang populer karena potensi manfaatnya dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi. Beberapa contohnya adalah efek positif pada produktivitas, kesediaan karyawan untuk membantu pekerja lain, tingkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah, serta kesediaan individu untuk melakukan pengorbanan untuk kepentingan organisasi (dalam Osman, et.al, 2019). Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Andrew (2017), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berkaitan dengan hal yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, bank sebagai lembaga keuangan yang berperan dalam menggerakkan roda perekonomian di Indonesia tentunya juga sangat menyadari akan pentingnya kualitas sumber daya manusia untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Perbankan memiliki peran yang sangat penting terhadap bergeraknya roda perekonomian Indonesia. Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat (www.ojk.go.id).

Sebagai lembaga jasa keuangan, salah satu peran nyata bank yaitu dalam menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan modal usaha. Dengan disalurkan dana untuk sektor riil di masyarakat tersebut, maka secara tidak langsung bank berperan menggerakkan roda perekonomian masyarakat. Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang masih banyak digunakan oleh masyarakat atau yang biasa disebut dengan nasabah. Dalam kegiatan usahanya, bank sangat mengandalkan kepercayaan masyarakat karena bank harus melindungi kerahasiaan keuangan nasabahnya dan juga menjaga keamanan uang atau *asset* yang dititipkan oleh nasabahnya kepada bank tersebut. Tingkat kepercayaan masyarakat sangat diperlukan agar bank dapat menghadapi kompetitornya (Fahrial, 2018).

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat atau Sulselbar. Bank Sulselbar adalah bank pembangunan daerah di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat yang didirikan pada tahun 1961. Bank Sulselbar bergerak dalam bidang perbankan komersial dengan

sebagian besar layanan diarahkan ke Pemerintah Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Bank Sulselbar memiliki 1 (satu) kantor pusat, 32 kantor cabang konvensional, 4 (empat) kantor cabang syariah, 3 (tiga) kantor cabang pembantu, dan 64 kantor kas (www.banksulselbar.co.id).

Tabel 1.1 Jaringan Bank Sulselbar

Bank Sulselbar	
Kantor Pusat	1
Kantor Cabang Konvensional	32
Kantor Cabang Syariah	4
Kantor Cabang Pembantu	3
Kantor Kas	64

Sumber: www.banksulselbar.co.id, 2021

Keberhasilan Bank Sulselbar dalam menjalankan kegiatan bisnisnya tidak lepas dari dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai untuk mengelola berbagai fungsi dan menghadapi berbagai tantangan. Bank Sulselbar secara konsisten dan berkesinambungan terus berupaya membentuk dan mengembangkan potensi *human capital* yang dimiliki karena perusahaan memandang SDM yang berkualitas merupakan aset penting bagi kelangsungan dan keberhasilan Bank Sulselbar di masa mendatang. Oleh karena itu, berbagai inisiatif telah dilakukan untuk menjaga kualitas SDM Bank Sulselbar agar sesuai dengan kebutuhan bisnis dengan cara yang efektif. Dalam setiap aktivitas perusahaan tidak luput dari kinerja karyawan, terutama masalah gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional yang mereka miliki dalam melaksanakan tugasnya.

Guna mendorong pegawai agar senantiasa berupaya mencapai kinerja yang optimal, Bank Sulselbar secara berkesinambungan menerapkan dan memperbaiki seluruh tahapan dalam proses pengelolaan kinerja, yang mencakup penyusunan

indikator kinerja utama dan pembinaan periodik dari atasan kepada bawahan dalam memantau pencapaian target kerja. Terkait hal tersebut, Bank melaksanakan penilaian kemampuan kerja pegawai, tingkat disiplin, hubungan kerja, kepemimpinan, serta hal-hal khusus yang disesuaikan pada bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kinerja dan setiap pegawai, kekurangan dan kelebihan, serta kelemahan dan kekuatan setiap *Human Capital*, selain untuk mengevaluasi efektivitas sistem-sistem yang berjalan/berlaku di Bank Sulselbar. Melalui penilaian kinerja yang dilaksanakan minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun, pegawai diharapkan dapat menjalankan tugasnya secara optimal, meningkatkan loyalitas, serta menggerakkan iklim kerja yang terbuka positif dan progresif.

Hasil penilaian kinerja karyawan akan menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kenaikan remunerasi dan bonus tahunan. Hasil penilaian kinerja akan digunakan sebagai dasar dalam proses promosi pegawai ke level yang lebih tinggi. Setiap karyawan Bank Sulselbar diberikan target pencapaian kinerja secara kuantitatif dan kualitatif dengan mengacu masing-masing *job descriptionnya* yang sudah disepakati semua pihak baik atasan dan bawahan termasuk *top management*. Setiap karyawan dinilai kinerjanya menggunakan *Key performance indicator (KPI)* yang memuat target-target yang harus dipenuhi dalam tahunan yang dalam pertiga bulannya dilakukan evaluasi untuk membantu proses penilaian tersebut. Pencapaian ini melibatkan pemimpin dan karyawan untuk bersama-sama melaksanakan peranannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Hubungan pemimpin dan karyawan yang sangat erat ini memperlihatkan bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal dibutuhkan pemimpin yang cakap dan karyawan yang berkomitmen demi menciptakan umpan balik yang dapat

memperbaiki pelaksanaan pekerjaan sehingga visi dan misi dapat diraih. (www.banksulselbar.co.id). *Key performance indicator* (KPI) seluruh karyawan Bank Sulselbar tahun 2019 dan 2020 dalam bentuk tabel 1.1 sebagai berikut ini.

Tabel 1.2 Rekap *Key Performance Indicator* Karyawan Bank Sulselbar

Tahun 2019-2020

	2019	2020
Sangat Memuaskan	0,61%	0,00%
Memuaskan	46,06%	42,08%
Baik	50,30%	53,85%
Cukup	3,03%	2,71%
Kurang	0,00%	1,36%

Sumber: Divisi Human Capital PT. Bank Sulelbar ,2021

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dibandingkan pada tahun 2019 kinerja karyawan pada tahun 2020 mengalami penurunan di beberapa hasil akumulasi KPI tiap karyawan (sangat memuaskan, memuaskan, dan cukup). Sedangkan karyawan yang mendapatkan akumulasi KPI (kurang), mengalami kenaikan persentase 1,36% dibandingkan tahun sebelumnya. Dari hasil pengamatan dan wawancara awal yang dilakukan dengan pihak Divisi *Human Capital* Kantor Pusat Bank Sulselbar, terdapat beberapa faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan di Bank Sulselbar.

Salah satu faktor yang dianggap berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan Bank Sulselbar adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Bank Sulselbar. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan pada beberapa karyawan Bank Sulselbar, peneliti mendapatkan informasi bahwa pimpinan membuat semua keputusan, dimana pimpinan memiliki sistem pengawasan yang ketat sehingga bawahan akan diawasi secara ketat oleh

pimpinan yang memberi tekanan pada mereka dan membuat pimpinan sangat terlibat dalam kegiatan sehari-hari. Selain itu, pimpinan juga memberi batasan atau tidak adanya masukan dari bawahan sehingga pimpinan tidak merasa perlu berkonsultasi dengan bawahannya ketika membuat keputusan baik dalam skala kecil maupun skala besar. Melihat dari ciri-ciri gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Bank Sulselbar, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan otokratis.

Menurut Luthans (2012:157) karakteristik gaya kepemimpinan otokratis adalah pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis yang kurang disukai karyawan dapat berdampak negatif bagi karyawan itu sendiri. Akibatnya karyawan akan mengalami gangguan pada tingkat kinerja karyawan.

Selain itu, yang dianggap memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar adalah kompensasi. Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan informasi bahwa kinerja karyawan Bank Sulselbar mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tersebut maka perlu ditinjau kembali mengenai masalah pemberian kompensasi baik mengenai kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial, hal ini dimaksudkan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan Bank Sulselbar.

Faktor lainnya yang dianggap mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar adalah komitmen organisasional. Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan informasi bahwa komitmen organisasional pada Bank Sulselbar ditemukan permasalahan seperti kurangnya pemberian wewenang

kepada karyawan untuk merencanakan (*planning*), mengendalikan (*controlling*), dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga karyawan merasa sulit untuk terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah mengenai pentingnya gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan bagi sebuah perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar ?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar ?
4. Variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.
2. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.
3. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.
4. Untuk menganalisis dan memahami variabel yang lebih dominan berpengaruh antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menambah pengetahuan serta wawasan terkait masalah yang diteliti mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

- a. Bagi pihak organisasi

Dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar dalam menyikapi masalah

sumber daya manusia yang menyangkut gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

b. Bagi pihak lain

Dapat memberikan perbandingan dan menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya mengenai tema yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematis yang meliputi :

BAB I Pendahuluan

Merupakan bab yang berisi uraian latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian yang dilakukan dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Merupakan bab yang berisi uraian terkait teori-teori yang menjelaskan tentang permasalahan yang akan diteliti di mana akan diuraikan secara ringkas tinjauan umum mengenai pengembangan sumber daya manusia, kinerja karyawan, serta pengaruh antara masing-masing variabel. Selain itu juga terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, kerangka pemikiran serta hipotesis yang disusun.

BAB III Metode Penelitian

Merupakan bab yang berisi rancangan penelitian, lokasi dan waktu dilaksanakannya penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Merupakan bab yang berisi penjelasan tentang gambaran umum perusahaan, karakteristik responden, deskripsi variabel, hasil uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linear berganda, uji hipotesis, dan pembahasan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab yang berisi kesimpulan dan saran-saran terkait hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan teori-teori terkait dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan (Hasibuan, 2020:10).

Dessler (2020:3) mengatakan *“human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, serta masalah yang berhubungan dengan keadilan.

Selanjutnya Mondy dan Martocchio (2016:25) mengatakan *“human resource management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objectives”*.

MSDM merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengelola dan memanfaatkan para individu atau karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi di atas maka MSDM merupakan kegiatan untuk mengelola individu-individu organisasi melalui serangkaian proses seperti penarikan, pelatihan, penilaian, pemberian kompensasi dan lainnya, dengan tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2019:6) menjelaskan MSDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik dari pertumbuhan laba maupun aset. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan kinerja yang diinginkan perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. MSDM merupakan suatu proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan kinerja yang diinginkan perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2020:3) menjelaskan ada beberapa tujuan dari MSDM, yaitu:

1. Untuk melakukan analisis pekerjaan.
2. Untuk merencanakan kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan *insentif* dan *benefit*.
7. Menilai kinerja karyawan.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, dan pendisiplinan).
9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

Selanjutnya Hasibuan (2020:250) juga menjelaskan beberapa tujuan dari MSDM, yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pension karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2020:14) mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia (SDM) berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Peranan MSDM adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2020:14):

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas "*the right man in the right place*" dan "*the right man in the right job*".
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan,2020:21) dengan uraian sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, penginterograsian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization*

chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang akan diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai mau pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan fungsi MSDM yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No.12 Tahun 1964.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Yukl dan Gardener (2020:26) menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Robbins dan Judge (2017:420) mengemukakan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2020:170) menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan, kepemimpinan adalah proses seorang pemimpin mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2020:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk

mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai (2013:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara, pola perilaku, dan strategi seorang pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins dan Judge (2017:429-433) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo* (keadaan sekarang), dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
 - c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
 - d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
 - e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional, yaitu :

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, dan mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. *Laissez-Faire*, melepas tanggung jawab dan menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional, yaitu :

- a. Kharisma, memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, dan menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, mendorong inteligensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual, memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realitas, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan di implementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Selanjutnya, Luthans (2012:157) mengemukakan bahwa gaya keoempimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic*)

Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaanya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.

2. Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali (*Laissez-faire*)

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Reitz (dalam Rahayu, dkk., 2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

2. Karakteristik bawahan, perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

3. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi seperti apa gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin.

4. Iklim dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan serta gaya kepemimpinan.
5. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.2.5 Dimensi Gaya Kepemimpinan Otokratis

Menurut Luthans (2012) dimensi gaya kepemimpinan otokratis adalah sebagai berikut :

1. Kapasitas sebagai pemimpin

Pemimpin dapat memusatkan wewenangnya, mengkoordinasikan tugas kepada bawahannya dan karyawan mampu menjalankan perintah sesuai atasan.

2. Tidak memberikan kesempatan berpartisipasi pada karyawan

Pemimpin tidak mengajak bawahan dalam pengambilan keputusan dan pendapat bawahan bersifat tidak mempengaruhi keputusan.

3. Memberikan tugas beserta *deadline*

Pemimpin memberi penghargaan terhadap tugas kerja yang diberikan, memberi *punishment* terhadap tugas kerja yang diberikan, dan memberikan *deadline* tugas yang terbatas.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Dessler (2020:346) menyatakan, kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau penghargaan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Menurut Mondy dan Martocchio (2016:247) mengemukakan, kompensasi adalah semua penghargaan yang diberikan untuk karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka. Sedangkan menurut Hasibuan (2020:118) kompensasi adalah

semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau penghargaan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Jadi, dapat disimpulkan dengan memberikan sejumlah kompensasi banyak hal-hal positif yang diterima perusahaan dan karyawan. Pada akhirnya kompensasi akan memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan bagi karyawan yang merupakan hak mereka yang seharusnya mereka terima.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020:128) faktor-faktor yang memengaruhi besarnya pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif makin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar makin baik, maka tingkat kompensasi akan makin besar.

3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi makin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan makin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

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

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah makin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

7. Posisi jabatan Karyawan

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

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan makin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*), maka tingkat upah/kompensasi akan makin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya makin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Sebaliknya, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.1.3.4 Macam-macam Kompensasi

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:247) kompensasi terbagi menjadi dua macam yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi Finansial Langsung (*core compensation*)

Kompensasi finansial langsung (kompensasi inti) terdiri dari bayaran yang diterima seseorang berupa upah, gaji, komisi, dan bonus. Menurut Mondy dan Martocchio (2016:249-257) terdapat lima komponen kompensasi finansial langsung, yaitu:

a. Gaji Pokok Karyawan (*Employee Base Pay*)

Penghasilan yang karyawan dapatkan secara teratur dari hasil kinerja mereka. Gaji per jam dan gaji adalah bentuk utama dari gaji pokok. Gaji per jam adalah salah satu jenis gaji pokok yang karyawan dapatkan per jam untuk setiap jam kerja yang telah mereka kerjakan. Sedangkan gaji adalah salah satu jenis gaji pokok yang karyawan dapatkan dari kinerja mereka, terlepas dari jumlah jam kerja yang sebenarnya. Perusahaan umumnya mengukur gaji secara tahunan.

b. *Cost of Living Adjustments* (COLA)

Mewakili kenaikan gaji pokok periodik yang didasarkan pada perubahan harga yang dicatat oleh *consumer price index* (CPI). *Cost Of Living Adjustments* (COLA) memungkinkan pekerja untuk mempertahankan daya beli dan standar hidup dengan menyesuaikan gaji pokok untuk inflasi.

c. Gaji Senioritas (*Seniority Pay*)

Senioritas (*seniority*) adalah lamanya seorang karyawan yang telah dikaitkan dengan perusahaan, divisi, departemen, atau pekerjaan. Gaji senioritas (*seniority pay*) program pembayaran di mana gaji meningkat didasarkan pada masa kerja.

d. Gaji Berdasarkan Kinerja (*Performance Based Pay*)

Pembayaran berbasis kinerja diatur oleh seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Untuk memaksimalkan tujuan perusahaan, penting untuk menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja karyawan.

e. Pembayaran yang Berfokus Seorang (*Person Focused Pay*)

Pembayaran yang berfokus seorang memberikan kompensasi kepada karyawan untuk mengembangkan fleksibilitas, pengetahuan, dan keterampilan untuk melakukan sejumlah pekerjaan secara efektif. Selain itu, program-program ini memberi penghargaan pada potensi karyawan untuk memberikan kontribusi positif ke perusahaan.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*indirect financial compensation*)

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:279-291) kompensasi finansial tidak langsung adalah semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi tidak langsung digolongkan menjadi beberapa bagian yaitu:

a. Kesehatan (*Health Care*)

Terdapat empat macam kompensasi kesehatan (*health care*), yaitu :

1. Perencanaan layanan secara gratis (*free for service plan*)

Perlindungan asuransi untuk tiga jenis biaya pengobatan seperti biaya rumah sakit, biaya bedah, dan biaya dokter. Jenis kompensasi ini dibayar dalam sistem *reimburse*.

2. Perencanaan perawatan secara terkelola (*managed care plans*)

Perencanaan perawatan secara terkelola adalah pemberian pelayanan kesehatan yang menekankan pengendalian biaya dengan membatasi pilihan karyawan untuk dokter dan rumah sakit. Perencanaan ini juga memberikan perlindungan terhadap biaya perawatan kesehatan dalam bentuk pembayaran di muka untuk penyedia perawatan kesehatan.

3. Perencanaan asuransi khusus (*specialized insurance plans*)

Perusahaan sering menggunakan rencana asuransi terpisah untuk memberikan jenis kompensasi tertentu dan sering kali disebut sebagai

rencana asuransi khusus. Perusahaan fokus pada kesehatan gigi, penglihatan, resep obat, dan kesehatan mental dan penyalahgunaan zat yang disebabkan oleh inflasi yang merajalela pada biaya obat dan peningkatan gangguan kesehatan mental yang dapat menghambat produktifitas pekerja. Perawatan gigi dan penglihatan adalah kompensasi yang paling populer di bidang pelayanan kesehatan.

4. Perencanaan perawatan kesehatan yang dikontrol oleh konsumen
(Consumer Driven Health Care Plans)

Walaupun tujuan pengendalian biaya perawatan terkelola dan biaya perawatan kesehatan terus meningkat secara dramatis selama bertahun-tahun dan juga pembatasan pilihan karyawan. *Consumer driven health care plans* bertujuan membantu perusahaan mempertahankan kontrol atas biaya sementara dan juga memungkinkan karyawan untuk membuat pilihan yang baik mengenai perawatan kesehatan.

b. Perencanaan Pensiun *(retirement plans)*

Terdapat dua macam kompensasi perencanaan pensiun *(retirement plans)*, yaitu:

1. Rencana tunjangan pasti *(defined benefit plans)*

Rencana pensiun yang menyediakan kompensasi tetap pada masa pensiun karyawan.

2. Perencanaan kontribusi pasti *(defined contribution plans)*

Rencana pensiun yang membutuhkan kontribusi khusus oleh karyawan atau atasan untuk dana pensiun atau tabungan yang dibuat untuk karyawan.

c. Asuransi Jiwa dan Asuransi Disabilitas *(Life Insurance and Disability Insurance)*

Terdapat dua macam kompensasi asuransi jiwa dan asuransi disabilitas (*life insurance and disability insurance*), yaitu :

1. Asuransi jiwa berjangka (*term life insurance*)

Perlindungan untuk menyediakan uang pembayaran kepada penerima manfaat karyawan atas kematian karyawan yang diberikan hanya selama periode terbatas berdasarkan jumlah tahun atau usia maksimum yang telah ditentukan.

2. Asuransi jiwa seumur hidup (*whole life insurance*)

Jenis asuransi jiwa yang memberikan perlindungan kepada penerima manfaat karyawan selama karyawan bekerja sampai tahun pensiun karyawan.

- d. Cuti Berbayar (*Paid Time-Off*)

Dalam memberikan pembayaran untuk waktu tidak bekerja, perusahaan menyadari bahwa karyawan membutuhkan waktu istirahat dari pekerjaan untuk berbagai tujuan. Terdapat tiga macam *Paid time-Off* yaitu :

1. Liburan (*vacation*)

Waktu liburan membantu tujuan kompensasi yang penting. Misalnya, liburan berbayar membantu pekerja untuk menjadi lebih kreatif dan produktif, mengurangi stres, mendekatkan keluarga dan teman, dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Jatah sakit dan cuti (*sick pay and paid time off*)

Setiap tahun, banyak perusahaan mengalokasikan kepada setiap karyawan sejumlah pembayaran hari sakit yang mungkin mereka gunakan saat sakit. Karyawan yang terlalu sakit untuk melapor ke tempat kerja tetap menerima gaji hingga batas maksimum hari yang

telah ditentukan. *Paid time off banks* adalah sejumlah hari libur dengan ketentuan bahwa setiap tahun karyawan dapat menggunakannya untuk tujuan apapun.

3. Cuti panjang (*sabbaticals*)

Cuti sementara dari sebuah organisasi, biasanya terjadi pengurangan gaji.

e. Tunjangan Karyawan (*employee services*)

Terdapat empat macam tunjangan karyawan (*employee services*), yaitu :

1. Penitipan Anak (*child care*)

Tunjangan (*benefit*) yang ditawarkan oleh beberapa perusahaan adalah subsidi penitipan anak.

2. Bantuan pendidikan (*educational assistance*)

Rencana bantuan pendidikan dapat sangat membantu dalam meningkatkan retensi karyawan.

3. Tunjangan makan/subsidi kantin (*food services/subsidized cafeterias*)

Biasanya tidak ada yang namanya makan siang gratis. Namun, perusahaan yang memasok layanan makanan atau kafeteria bersubsidi menyediakan pengecualian untuk aturan ini. Apa yang perusahaan harapkan sebagai imbalannya adalah meningkatnya produktivitas, lebih sedikit waktu yang terbuang, meningkatkan moral karyawan, dan dalam beberapa kasus tenaga kerja lebih sehat. Sebagian besar perusahaan yang menawarkan makan siang gratis atau bersubsidi merasa bahwa mereka mendapatkan pengembalian yang tinggi dalam istilah hubungan karyawan (*employee relations*).

4. Beasiswa untuk tanggungan (*scholarships for dependents*)

Seringkali perusahaan memberikan beasiswa untuk tanggungan karyawan. Program beasiswa bisa membantu meningkatkan rekrutmen dan retensi karyawan.

f. Pembayaran Premi (*Premium Pay*)

Kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan untuk bekerja dalam waktu lama atau bekerja di bawah bahaya atau kondisi yang tidak diinginkan. Terdapat dua macam kompensasi pembayaran premi (*Premium Pay*), yaitu :

1. Pembayaran berisiko (*hazard pay*)

Pembayaran tambahan diberikan kepada karyawan yang bekerja di bawah kondisi yang sangat berbahaya.

2. Perubahan *Shift* (*shift differential*)

Uang tambahan dibayarkan ke karyawan atas jam kerja yang kurang diinginkan, contohnya lembur.

2.1.3.5 Dimensi Kompensasi

Menurut Simamora (2014:445) dimensi kompensasi karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Gaji/Upah

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per-jam, semakin lama jam kerjanya semakin besar bayarannya. Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Sedangkan gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2. Insentif

insentif merupakan tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

2.1.3.6 Asas Pemberian Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku menurut Hasibuan (2020:122). Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan merangsang gairah dan prestasi kerja karyawan. Asas pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif.

3. Sesuai Undang-undang perburuhan

Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

2.1.4 Komitmen Organisasional

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan merupakan faktor penting bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Komitmen organisasional sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif dan dengan senang hati mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi tanpa paksaan.

Robbins dan Judge (2017:116) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dan mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Allen dan Meyer (dalam Mardiana, 2017) mengungkapkan komitmen organisasional dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Anggota karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan mereka yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap loyal yang ditunjukkan oleh karyawan melalui kepeduliannya terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi dimana mereka memihak dan peduli kepada organisasi serta memiliki hasrat yang kuat untuk bertahan di dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang bertahap dan cukup panjang. Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, diantaranya :

1. *Personal Factors*

Terdapat beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Banyak kajian pun mencoba menentukan apakah tipe tertentu dari karyawan lebih mungkin merasa terikat dengan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang lebih teliti, *ekstrovet*, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen.

2. *Situational Factors*

a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerja sama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yang memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi,

konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. *Job characteristics*

Kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah predictor yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. *Organizational support*

Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi predictor yang kuat dalam komitmen organisasional. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan

merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Hal ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

2.1.4.3 Dampak Komitmen Organisasional

Balfour dan Weschler (dalam Mardiana, 2017) menyebutkan ada beberapa *outcome* yang muncul dari komitmen organisasional, diantaranya :

1. Keinginan untuk bertahan

Keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi adalah *outcome* dari tiga bentuk (dimensi) komitmen organisasional. Karyawan berkeinginan bertahan di organisasi adalah karena memiliki tingkat identifikasi internalisasi tinggi terhadap misi, tujuan dan pencapaian organisasi dan memiliki kepuasan pada proses hubungan resiprokal dengan organisasi serta memiliki keterikatan sosial yang kuat pada anggota lain di organisasi.

2. Intensi untuk *turnover*

Intensi untuk *turnover* merefleksikan keinginan individu untuk mencari alternative pekerjaan dan meninggalkan organisasi. Dengan demikian keinginan seseorang untuk bertahan di organisasi mengurangi intensinya untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi.

3. Perilaku ekstra-peran

Seseorang yang memiliki keterikatan sosial yang kuat terhadap anggota di organisasi lebih memungkinkan untuk melakukan lebih banyak hal untuk membantu relasinya maupun organisasinya.

Hackett dan Guinon (dalam Sopiah, 2008:166) menyebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki berbagai dampak, diantaranya:

1. Dampak komitmen organisasional bagi karyawan

Dampak komitmen organisasional bagi karyawan dapat berupa pengembangan karir karyawan, adanya promosi jabatan, adanya rasa puas dalam melakukan pekerjaan dan tingkat absensi menurun.

2. Dampak komitmen organisasional bagi organisasi

Dampak komitmen organisasional bagi organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, loyalitas karyawan yang semakin baik dan lain sebagainya.

2.1.4.4 Dimensi Komitmen Organisasional

Allen, Meyer, dan Smith (dalam Osman, et.al., 2019) menyebutkan tiga dimensi komponen dari komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective Commitment* adalah keadaan dimana karyawan menunjukkan kelekatan emosional, mengidentifikasi dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut melalui loyalitas, kasih sayang dan rasa cinta terhadap organisasi. Karyawan dengan komponen afektif yang tinggi melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan untuk tetap berada di organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi

secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu yang *affective commitment*nya lebih rendah.

2. *Continuance Commitment* adalah keadaan dimana karyawan sadar akan kerugian yang dihadapi bila dia meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang mau tetap berada di organisasi berdasar komponen *continuance* karena memang mereka membutuhkan organisasi.
3. *Normative Commitment*, mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi. Pekerja dengan komponen normatif yang tinggi merasa harus tetap berada di organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang harus dilaksanakan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2020:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut Kasmir (2019:182) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Bangun (2012:231) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan0persyaratan pekerjaan (*job recruitments*).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut (Kasmir, 2019:189) yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin karyawan memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya.

2. Pengetahuan

Pengetahuan dalam hal ini adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawabnya akan memberikan hasil yang baik, begitupun sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan karyawan menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda-beda. Karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya, karyawan yang memiliki kepribadian buruk atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak

sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab sehingga kinerja yang dihasilkan kurang baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik yang pada akhir akan berdampak baik pula terhadap kinerja yang dihasilkan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya, hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan karyawannya. Dalam parktiknya gaya kepemimpinan ini diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik. Demikian pula jika karyawan tidak senang atau tidak suka dengan pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kinerja karyawan.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi janji atau kebijakan tersebut membuat karyawan berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuat yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa

waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu dan disiplin dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab.

2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Mondy dan Martocchio (2016:188) menjelaskan beberapa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)

Dalam menilai SDM perusahaan, harus tersedia data untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Melalui penilaian kinerja karyawan yang dapat diketahui kelebihan dan kelemahan setiap karyawan untuk mendukung upaya pengembangan SDM perusahaan.

2. Pelatihan dan Pengembangan SDM (*Training and Development*)

Dengan mengidentifikasikan kekurangan yang berdampak buruk pada kinerja karyawan dapat dilakukan pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat membantu karyawan untuk mengatasi kekurangan dalam bekerja.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier (*Career Planning and Development*)

Data penilaian kinerja karyawan sangat penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan potensi setiap karyawan. Manajer dapat menggunakan informasi tersebut untuk menasihati dan mengarahkan karyawan serta membantu dalam mengembangkan dan mengimplemenatsikan rencana karier karyawan.

4. Program Kompensasi (*Compensation Program*)

Hasil penilaian kinerja karyawan memberikan dasar untuk keputusan rasional mengenai penyesuaian gaji. Jika kinerja karyawan baik maka akan berdampak pada kenaikan gaji karyawan.

5. Hubungan Internal Karyawan (*Internal Employee Relations*)

Data hasil penilaian kinerja karyawan digunakan untuk pengambilan keputusan di beberapa hubungan karyawan internal, termasuk promosi, demosi, pemberhentian dan mutasi. Data hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting dalam mempertimbangkan promosi dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Ketika tingkat kinerja karyawan tidak dapat diterima atau buruk, penurunan pangkat atau PHK dapat dilakukan.

6. Penilaian Potensi Karyawan (*Assessment of Employee Potential*)

Beberapa organisasi atau perusahaan menilai potensi karyawan saat penilaian kinerja karyawan.

2.1.5.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Bangun (2012:234) mengemukakan beberapa hal berikut sebagai dimensi dan indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga karyawan dituntut untuk memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan beberapa untuk pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan

memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Ada beberapa jenis pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan lain.

2.1.6 Hubungan antar Variabel Penelitian

2.1.6.1 Hubungan antara Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:15) bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti

perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, pemimpin serta iklim kerja. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Dari pernyataan atau pendapat di atas bahwa pemimpin merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Hal serupa dikemukakan Sudriamunawar (2006:2) bahwa “pemimpin merupakan seorang yang memiliki kecakapan tertentu untuk memengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah motor penggerak yang senantiasa mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka dapat bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian tampak jelas bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kinerja pegawai. Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja bawahan diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Pengertian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baig, et.al. (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang maka semakin efektif seseorang tersebut dalam organisasinya. Selain itu, menurut hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Aslam (2020) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi dalam hal ini gaya kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam mendukung kinerja karyawan.

2.1.6.2 Hubungan antara Variabel Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:84) kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun organisasi, hal ini dikarenakan kompensasi merupakan sumber penghasilan karyawan, kompensasi juga merupakan gambaran dari status sosial bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja karyawan. Organisasi yang menentukan tingkat kompensasi dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh semangat dan motivasi. Hal ini tingkat kepuasan kerja karyawan atau kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Iptian et.al. (2020) tentang hubungan kompensasi dan kinerja karyawan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula kinerjanya. Selain itu, berdasarkan penelitian Kurnia et.al. (2020) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.6.3 Hubungan antara Variabel Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Menurut Sopiah (2008:179) komitmen organisasional, baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan. Selain itu komitmen organisasional juga akan berdampak pada organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada

organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas pekerja bertambah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Renyut et.al. (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, menurut hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Kawiana et.al. (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional merupakan integrasi dari perasaan kecintaan dan loyalitas yang tinggi dari karyawan kepada pekerjaannya atau perusahaannya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi terikat secara emosional (*affective*), rasional (*normative*), dan memiliki keinginan karir jangka panjang (*continuance*), sehingga faktor-faktor tersebut yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah penelitian yang terkait dengan penelitian ini tentang gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan seperti yang terlihat di dalam tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Cabang Cilacap (Yuwono, dkk., 2017).	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Budaya Organisasi (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel :	Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi (X3)

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
		52 Responden Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji normalitas Uji multikolinearitas Uji Heterokedasitas Uji F Uji T Uji R ²	berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), serta variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi karyawan Kinerja.
2.	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Malang) (Nurdiana, dkk., 2017).	Variabel Independen : Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Motivasi (X3) Komitmen Organisasi (X4) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 91 Responden Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji validitas Uji reabilitas Uji normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heterokedasitas Uji F Uji T	Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi (X4) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3.	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan	Variabel Independen : Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Gaya Kepemimpinan (X3) Variabel Dependen :	Budaya organisasi (X1) menjadi faktor dominan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi (X2) dan gaya

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	terhadap Kinerja Karyawan (Andayani dan Soehari, 2019).	Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 34 Responden Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji validitas Uji reabilitas Uji normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heterokedasitas Uji F Uji T	kepemimpinan (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4.	Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koni Kota Depok (Frinanda, dkk., 2020).	Variabel Independen : Kompensasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 71 Responden Metode Analisis : Analisis deskriptif dan inferensial Uji validitas Uji reabilitas Uji R <i>square</i> Uji hipotesis Uji T Uji F	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi (X1) dengan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi (X2) dengan kinerja karyawan (Y) serta terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
5.	Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nicepro Megatama	Variabel Independen : Kompensasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi (X2) berpengaruh positif

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	(Pranata, dkk., 2020).	<p>Sampel : 30 Responden</p> <p>Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji validitas Uji reabilitas Uji hipotesis Uji T Uji F Uji normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heterokedasitas Uji asumsi klasik Uji autorelaksi</p>	terhadap kinerja karyawan (Y).
6.	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Xapiens Teknologi Indonesia (Indra, 2020).	<p>Variabel Independen : Motivasi (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Komitmen Organisasi (X3)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Sampel : 50 Responden</p> <p>Metode Analisis : Analisis data <i>Partial least square (PLS)</i></p>	Motivasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan komitmen organisasi (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Buulolo, 2020).	<p>Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)</p>	Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi (X2) berpengaruh positif

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
		<p>Sampel : 32 Responden</p> <p>Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji validitas Uji reabilitas Uji hipotesis Uji T Uji F Uji koefisien determinasi</p>	<p>dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara simultan dimana gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
8.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Bening Lestari (Alfiah dan Astutik, 2021).</p>	<p>Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Sampel : 70 Responden</p> <p>Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji validitas Uji reabilitas Uji determinasi R Uji T Uji F Uji normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heterokedasitas</p>	<p>Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dan secara simultan gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
9.	<p>Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada</p>	<p>Variabel Independen : Motivasi (X1) Kompensasi (X2) Komitmen (X3)</p>	<p>Motivasi (X1), Kompensasi (X2), dan Komitmen (X3), semuanya berpengaruh positif</p>

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Karyawan PT. Tirta Investama DC Rungkut) (Sudiyono dan Qomariyah, 2018).	Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 67 Responden Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji validitas Uji reabilitas Uji T Uji F Uji normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heterokedasitas Uji koefisien determinasi	dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
10.	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Marga Dwitaguna Manado Sulawesi Utara (Hoke, dkk., 2018).	Variabel Independen : Kompetensi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kompensasi (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 50 Responden Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji asumsi klasik Uji multikolinearitas Uji heterokedasitas Uji normalitas Uji koefisien korelasi (R) dan determinasi (R ²) Uji F Uji T	Kompetensi (X1), Komitmen organisasi (X2), dan Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
11.	<i>The Influence of Leadership Style and Work Environment on The Performance of PT. Bukalapak.com Tbk. Employees</i> (Rivalda, et.al., 2022)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 33 Responden Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda	Gaya Kepemimpinan (X1), dan Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
12.	<i>Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company</i> (Azmy, 2022)	Variabel independen : Kompensasi (X1) Komitmen Organisasional (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 100 Responden Metode Analisis : <i>Partial Least Square (PLS)</i>	Kompensasi (X1), dan Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
13.	<i>Analysis of The Influence of Organizational Commitment, Motivation, and Compensation on Employee Performance</i> (Akbar, 2022)	Variabel Independen : Komitmen Organisasional (X1) Motivasi (X2) Kompensasi (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 140 sampel Metode Analisis : Analisis regresi linear berganda Uji T	Komitmen Organisasional (X1), Motivasi (X2), dan Kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

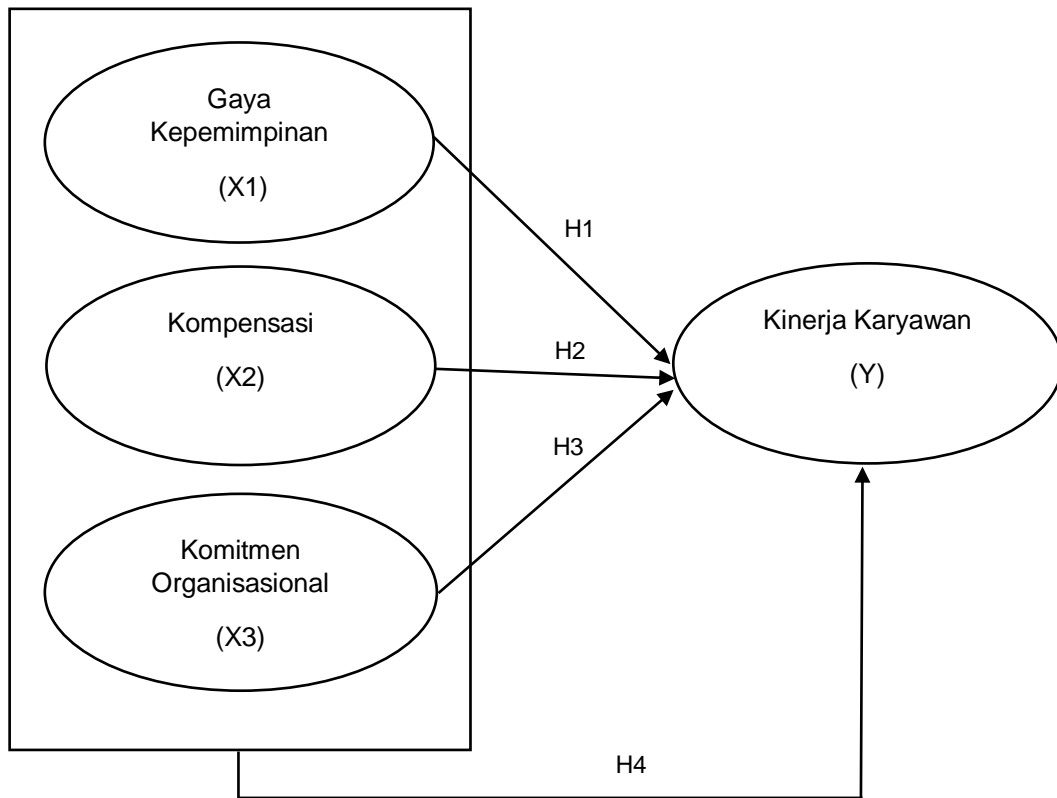
No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
		Uji F	
14.	<i>The Impact of Incentive, Occupational Safety, and Organizational Commitment Towards Employee Performance During The Covid-19 Pandemic</i> (Putra, et.al., 2022)	Variabel Independen : Insentif (X1) Keselamatan Kerja (X2) Komitmen Organisasional (X3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 68 Responden Metode Analisis : Uji reabilitas Uji validitas Uji normalitas Uji regresi Uji F Uji T	Insentif (X1), Keselamatan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasional (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Komitmen Organisasional (X3) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
15.	<i>Impact of Work Stress and Compensation on Employee Performance at Motorcycle Distributor Company in Cimahi, Indonesia</i> (Ramadhan, 2022)	Variabel Independen : Stress Kerja (X1) Kompensasi (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 38 responden Metode Analisis : Analisis Regresi Linear Berganda Uji F Uji R ² Uji T	Stress Kerja (X1) dan, Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
16.	<i>The Influence of Organizational Commitment and Compensation on</i>	Variabel Independen : Komitmen Organisasional (X1) Kompensasi (X2)	Komitmen Organisasional (X1), Kompensasi (X2), dan <i>Organizational</i>

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Putri, 2021)	Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Variabel Mediasi : <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Sampel : 50 Responden Metode Analisis : Analisis Deskriptif	<i>Citizenship Behavior (Z)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
17.	<i>The Influence of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance at PT. SPM Jakarta</i> (Dyahrini, et.al., 2022)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 90 Responden Metode Analisis : Uji Reabilitas Uji Normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heterokedasititas Analisis Regresi Linear Berganda Uji R ² Uji F	Gaya Kepemimpinan (X1) dan, Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan konsep yang telah dijelaskan sebelumnya dan didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu maka digambarkan kerangka pemikiran untuk

penelitian ini, sebagaimana pada gambar 2.1. Dalam penelitian ini variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel bebas (X) adalah gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2) dan komitmen organisasional (X3). Kerangka pemikiran untuk penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2015:96). Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.

H4 : Komitmen Organisasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar di Makassar.