

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu system formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan kompetensi manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Notoatmojo (2019:86), MSDM adalah penarikan (*rekrutmen*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih nilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan (Dessler, 2018:4).

Menurut Sutrisno (2015:6) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut Armstrong dalam Sopiah dkk (2018 :01), Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Hasibuan (2021:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Menurut Edison, dkk (2020:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah

manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Penetapan penarikan, seleksi, dan penetapan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Pengaturan mutasi kerja.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan

organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, kreatif, idealis, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmojo (2015:87), tujuan MSDM yang lebih operasional sebagai berikut :

1. Tujuan organisasi, yaitu MSDM perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan masyarakat (membawa manfaat bagi masyarakat)
3. Tujuan fungsi yaitu memelihara kontribusi bagian – bagian lain agar mereka melaksanakan tugas/fungsinya secara baik dan optimal.
4. Tujuan personel, peranan pimpinan disini untuk membantu para pegawai untuk mencapai tujuan – tujuan pribadinya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kemudian Dessler (2011:4) terdapat lima fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Sedangkan menurut Notoatmojo (2015:89), fungsi manajerial dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*)

2. Fungsi-fungsi operasional, pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*); pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Menurut Edison, dkk (2020:10), fungsi-fungsi MSDM diantaranya adalah:

1. Data kepegawaian

Menyediakan data kepegawaian, di mana isinya menyajikan nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pensiun.

2. Perencanaan dan pengembangan

Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi pegawai/karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja pegawai/karyawan berawal dari sistem rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.

4. Kompensasi dan Kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai/ karyawan secara keseluruhan.

5. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/ karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

6. Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penilaian tersebut.

7. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya. Dalam beberapa kasus terjadi sebaliknya pemimpin sering kali memberi ancaman, bahkan bentuk ketidaksukaan terhadap bawahan yang berimplikasi menurunnya kinerja individu. Pendekatan model ini sudah tidak efektif.

8. Pemeliharaan

Memelihara pegawai/karyawan sebab dengan *timeover* yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini memiliki beberapa dampak, yaitu: (1) kerugian, jika yang keluar adalah pegawai/

karyawan potensial sebab memerlukan pengganti, pelatihan dan penyesuaian ulang (2) keuntungan, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan bermasalah dalam konteks perilaku dan kompetensi yang bersangkutan.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Kepemimpin adalah mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 2016 : 313) lebih lanjut Rifai (2016 : 2) mengemukakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Thoah (2018: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Selanjutnya menurut Danim (2014: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya menurut Kartono (2018: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat

utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.1.2.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut pendapat Siagian (2019: 74-83) ada lima tipe kepemimpinan yang ada pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otoriter

Merupakan tipe seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.

- b. Kegemarannya yang suka menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi dan tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial menyaingi dirinya.
- c. Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi sikap gila kehormatan dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya.
- d. Tujuan pribadinya sama dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan “konsekuensi” dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri ini timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya.
- e. Karena pengabdian para karyawan dianggap sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas karyawan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya sehingga mengalahkan kriteria kekayaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma, moral dan etika.
- f. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya apalagi untuk mengajukan pendapat atau saran.
- g. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrumen pengawasan

sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukan kesadaran, melainkan ketakutan.

2. Tipe Paternalistik

Pengalaman para praktisi dan penelitian para ahli menunjukkan bahwa banyak pejabat pemimpin dalam berbagai jenis organisasi termasuk organisasi bisnis tergolong pada tipe ini. Berbagai ciri-ciri yang menonjol adalah sebagai berikut:

- a. Penonjolan keberadaanya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri.
- b. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktik tidak jarang menunjukkan gaya “menggurui” dan, bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang diajarkannya itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini, seorang pemimpin tidak membuka pintu atau memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya.
- c. Memperlakukan para karyawan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahwa seolah-olah mereka masih anak-anak. Seorang pemimpin yang tergolong dalam tipe paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para karyawannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada akhirnya akan berakibat pada kerugian bagi organisasi.
- d. Sifat melindungi. Bersifat melindungi yang memiliki arti negatif yaitu sikap seorang pemimpin yang tidak mendorong para karyawannya untuk

mengambil risiko karena takut akan timbul dampak negatif bagi organisasi.

- e. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya, pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan, pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi tidak akan terjadi.
- f. Melakukan pengawasan yang ketat.

3. Tipe Laissez Faire

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan “aneh” dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol ialah:

- a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada, selalu dapat ditemukan penyelesaiannya.
- b. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil risiko.
- c. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada para karyawan dan lebih menyenangi situasi bahwa para karyawan yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
- d. Enggan mengenakan sanksi-sanksi yang keras terhadap para karyawannya yang menampilkan perilaku menyimpang, tetapi sebaliknya senang “mengobrol pujian”.
- e. Memperlakukan karyawan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenanginya.

- f. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

4. Tipe Demokratik

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal. Ciri-cirinya antara lain:

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.
- c. Para karyawannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- d. Pemimpin yang demokratik tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- e. Gaya kepemimpinan yang demokratik rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para karyawannya sedemikian

rupa tanpa kehilangan kendali organisasional, dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para karyawannya itu.

- f. Mendorong para karyawannya untuk mengembangkan kreativitas mereka.
- g. Tidak ragu untuk membiarkan para karyawannya mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- h. Pemimpin yang demokratis bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum.

5. Tipe Kharismatik

Ciri utama pemimpin tipe kharismatik yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Ciri-ciri pemimpin dengan tipe kharismatik adalah sebagai berikut:

- a. Percaya diri yang besar, yang mempunyai arti para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- b. Mempunyai visi. Seperti dimaklumi, visi adalah rumusan tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang berperan selaku memberi arah yang akan ditempuh di masa depan dan pedoman untuk bergerak.
- c. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen bahwa visi dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang

sistematik sehingga terjadi internalisasi dalam diri para anggota organisasi dan dengan demikian siap dan mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

- d. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakannya kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seorang yang bersedia:

2.1.2.3 Ciri Kepemimpinan

Seorang pemimpin paling sedikit harus memimpin bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, mampu menangani hubungan antar karyawan, mempunyai interaksi antarpersonel yang baik, mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan. Menurut Samsudin (2019: 293-294), ada beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Keinginan untuk Menerima Tanggung Jawab Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pimpinannya atas segala yang dilakukan bawahannya.
2. Kemampuan untuk “Perceptive” Perceptive adalah menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan organisasi sehingga ia dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut.

3. Kemampuan Bersikap Objektif Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Objektivitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.
4. Kemampuan untuk Menentukan Prioritas Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataanya masalahmasalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya
5. Kemampuan untuk Berkomunikasi Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

Menurut Hasibuan (2021:170) menjelaskan ciri kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pendidik umum yang luas,
2. Kemampuan berkembang secara mental,
3. Ingin tahu,
4. Kemampuan analitis,
5. Memiliki daya ingat kuat,
6. Kapabilitas integratif,
7. Keterampilan berkomunikasi,
8. Keterampilan mendidik,
9. Rasionalitas dan objektivitas,

10. Pragmatis,
11. *Sense of urgency*,
12. *Sense of cohesiveness*,
13. *Sense of relevance*,
14. Kecerdasan,
15. Keberanian,
16. Adaptabilitas dan fleksibilitas,
17. Kemampuan mendengar,
18. Ketegasan, (Siagian, 2018: 76).

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Burso (2017: 67), Kepemimpinan terdiri atas tiga dimensi, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan;
 - a. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai,
 - b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai,
 - c. Membantu memecahkan persoalan pegawai,
 - d. Menghargai hasil kerja bawahan, dan
 - e. Bersikap objektif pada bawahan.
2. Struktur tugas
 - a. Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan,
 - b. Realisasi rencana kerja, dan
 - c. Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan
3. Kekuasaan.
 - a. Kemampuan memerintah bawahan;

- b. Ketegasan dalam mengambil keputusan; dan
- c. Mengembangkan kualitas bawahan.

Berdasarkan penjelasan dari ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2021:141). Menurut Umam (2017 : 159) . Pengertian dari motivasi tercaakup berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat

mendorong seseorang untuk berperilaku atau tidak berperilaku. Namun dalam istilah berikut ini, motivasi adalah dorongan manusia untuk bertindak dan berperilaku. Sedangkan pengertian motivasi di kehidupan sehari-hari, motivasi dapat diartikan sebagai proses yang dapat memberikan dorongan atau rasangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan ikhlas dan tidak terbebani menurut Saydam (2018: 326).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar- benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan Menejer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan- keinginannya dari hasil pekerjaannya Hasibuan, (2021:97) :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c. Meningkatkan produktifitas kerja
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan

- e. Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

2.1.3.3 Metode Motivasi

Untuk melaksanakan motivasi yang baik, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2021:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode langsung (direct motivation), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.
2. Motivasi tidak langsung (indirect motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktifitas kerja meningkat

2.1.3.4 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2016: 100) diantaranya yaitu :

1. Prinsip Partisipasi Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuam. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip pemberi perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang akan diinginkan karyawan bawahanya, akan memottivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin

Berdasarkan penjelasan terebut motivasi menunjuk kepada semua gejala yang tekandung dalam stimulasi tindakan ke arah tujuan tertentu di mana sebelumnya tidak ada gerakan menuju ke arah tujuan tersebut.

2.1.3.5 Indikator Motivasi

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan dalam Sunyoto (2018:8), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Karyawan merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama menyangkut nasibnya.
2. Adanya pengertian pimpinan apabila karyawan menghadapi masalah pribadi
3. Penghargaan yang wajar atas prestasi seperti promosi, jabatan, hadiah atau bonus
4. Adanya jaminan hari tua
5. Jaminan perlakuan yang objektif mislanya mengenai tambahan penghasilan dan hubungan dengan atasan.

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2021:117), “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang lnsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”. Selanjutnya sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan maka Wibowo (2018: 348) menyatakan kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Menurut Mangkunegara (2016:85) ada dua bentuk-bentuk kompensasi bagi karyawan antara lain bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan benefit (keuntungan) dan

pelayanan. Kemudian menurut Dessler (2017:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

2.1.4.2 Klasifikasi Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Sutrisno (2015: 54), menyatakan bahwa kompensasi finansial adalah kompensasi yang langsung diserahkan oleh perusahaan terhadap karyawannya dalam bentuk upah atau bonus. Menurut Sutrisno (2015: 57), kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan. Rivai dalam Wibowo (2014: 348), menyatakan bahwa kompensasi non finansial terdiri

dari fasilitas perusahaan, pujian, rasa nyaman dalam bekerja, peluang promosi jabatan, motivasi dari perusahaan, lingkungan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2016:85-86), ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan

1. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

2. *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Dari pendapat beberapa ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tanpa melihat karyawan yang satu dengan yang lain. Kompensasi non finansial digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawannya agar nyaman di dalam bekerja.

2.1.4.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2021:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah.

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 social, 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 kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari, menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menaati semua peraturan yang berlaku, dan perusahaan dapat memperoleh laba. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2021:127) antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga 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 semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

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

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

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

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keputusan Presiden.

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. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/Cost of Living.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

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. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

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

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

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

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

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

2.1.4.5 Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Pandi (2018: 192), berikut ini indikator dalam mengukur kompensasi yaitu :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan

pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tariff bayaran mingguan, bulanan atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh pegawai.

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban

tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja pegawai (Mangkunegara, 2016: 67). Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2011: 67) bahwa Kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Menurut Hasibuan (2021: 96), mengemukakan bahwa: “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut W. Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2018: 50) adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Busro (2017: 95) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu.

1. Faktor internal antara lain : (a) kemampuan intelektualitas, (b) disiplin kerja, (c) kepuasan kerja, dan (d) motivasi karyawan.
2. Faktor eksternal meliputi : (a) gaya kepemimpinan, (b) lingkungan kerja, (c) kompensasi, dan (d) system manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut (budaya organisasi).

Selain itu menurut Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 352) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, disiplin kerja, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2016: 67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas.

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

2. Kuantitas.

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

3. Ketepatan waktu.

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

4. Efektivitas.

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

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.6 Hubungan Antara Variabel X dan Variabel Y

2.1.6.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Menurut Thoha (2018:42), mengungkapkan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2017: 432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan jika pimpinan mengajak para bawahannya untuk ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi, keputusan terakhir tetap berada ditangan pimpinan. Akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan hubungan-hubungan yang semakin harmonis. Juga menimbulkan perasaan-perasaan senasib sepenanggungan.

2.1.6.2 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Victor Vroom dalam Winardi (2021:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu: “bahwa seseorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya” dan berdasarkan penelitian Meyta Indraswari (2011) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan.

2.1.6.3 Hubungan Kompensasi dengan dengan Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara para karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Sopyan, 2015: 65).

Faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi, dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Mariani, dkk. (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis yang telah diolah, diperoleh bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Motivasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.

Wijayanti (2017) melakukan penelitian dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi Di Fakultas Ekonomi Unsiq Wonosobo. Alat analisis data yaitu regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap efektifitas kinerja, terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap efektifitas kinerja, tidak adanya pengaruh kompensasi terhadap efektifitas kinerja. Terdapat pengaruh secara bersama sama antara motivasi kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap efektifitas kerja.

Timbuleng dan Sumarauw (2015) melakukan penelitian dengan judul penelitian Etos Kerja, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja pegawai Pada Pt Hasjrat Abadi Cabang Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. ISSN 2303-1174 Jurnal EMBA 1051 Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 1051-1060. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan etos kerja, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan secara parsial etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebaliknya kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Manajemen kantor sebaiknya lebih memperhatikan etos kerja pegawai,

sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pada kompensasi dan komitmen organisai lebih ditingkatkan lagi agar hasil kerja pegawai lebih meningkat.

Bagaswara (2017) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Syariah Yogyakarta). Teknik analisi data yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,395 dan nilai signifikansinya sebesar $0,00 < 0,05$; (2) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.318 dan nilai signifikansinya sebesar $0,001 < 0,05$; (3) Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,382 dan nilai signifikansinya sebesar $0,00 < 0,05$; dan (4) Kompensasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,946 X1, 0,078 X2, 0,225 X3 dan nilai signifikansinya sebesar $0,00 > 0,050$.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

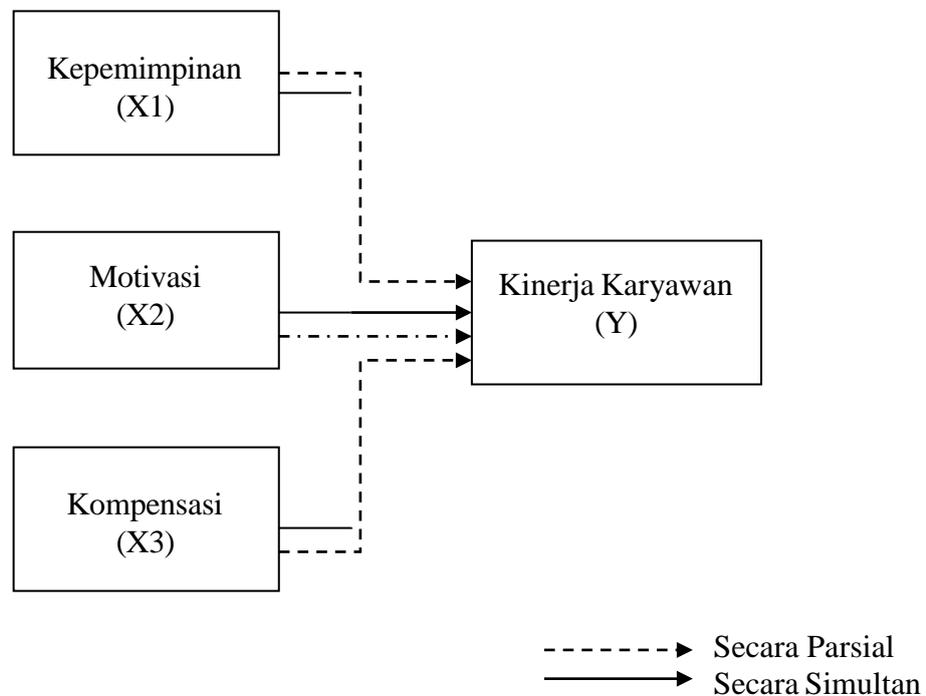
No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mariani, dkk.	2017	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar	Semua hipotesis yang diajukan diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.	Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	Lokasi penelitian, Objek Penelitian
2	Wijayanti	2017	Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi Di Fakultas Ekonomi Unsiq Wonosobo	Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap efektifitas kinerja, terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap efektifitas kinerja, tidak adanya pengaruh kompensasi terhadap efektifitas kinerja. Terdapat pengaruh	Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	Lokasi penelitian, Objek Penelitian

				secara bersama sama antara motivasi kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap efektifitas kerja.		
3	Timbuleng dan Sumarauw	2015	Etos Kerja, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja pegawai Pada Pt Hasjrat Abadi Cabang Manado	Secara simultan etos kerja, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan secara parsial etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebaliknya kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Manajemen kantor sebaiknya lebih memperhatikan etos kerja pegawai, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pada kompensasi dan komitmen organisasi lebih ditingkatkan lagi agar hasil kerja pegawai lebih meningkat.	Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	Lokasi penelitian, Objek Penelitian dan variable dependen yang berbeda
4	Bagarswara	2017	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif	Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	Lokasi penelitian, Objek Penelitian

			<p>Di Pt Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Syariah Yogyakarta).</p>	<p>dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,395 dan nilai signifikansinya sebesar $0,00 < 0,05$; (2) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.318 dan nilai signifikansinya sebesar $0,001 < 0,05$; (3) Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,382 dan nilai signifikansinya sebesar $0,00 < 0,05$; dan (4) Kompensasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,946 X1, 0,078 X2, 0,225 X3 dan nilai signifikansinya sebesar $0,00 > 0,050$.</p>	
--	--	--	--	---	--

2.3 Kerangka Pikir

Setiap perusahaan menginginkan kinerja kerja yang tinggi dari pegawai-pegawainya. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu: (kepemimpinan, motivasi dan kompensasi). Dalam variabel pemikiran tersebut terdapat anak panah yang menunjukkan pengaruh variabel bebas/ *independen* terhadap variabel terikat/ *dependen*. Berikut ini adalah gambaran kerangka pemikiran dapat lebih jelas dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Pikir

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut peneliti membahas mengenai tiga peranan yang menjadi variabel X (pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompensasi) dan Variabel Y (kinerja pegawai) dalam penelitian ini yang masing-masing variabel memiliki indikator. Dari masing-masing indikator keempat

variabel tersebut maka peneliti akan memanfaatkan sebagai acuan membuat angket yang nantinya akan disebar kepada responden, kemudian setelah penyebaran dilakukan maka peneliti akan mencari uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, reliabilitas guna menentukan layak atau tidaknya angket tersebut diteliti, setelah diperoleh hasil maka peneliti menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi, uji hipotesis untuk menentukan seberapa jauh pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya kemudian analisis koefisien determinasi.

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut para ahli Arikunto (2020: 110), “hipotesis didefinisikan sebagai sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul”. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: diduga ada pengaruh antara kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kirana Permata baik secara parsial maupun simultan.