

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia ialah *asset* perusahaan yang wajib dirawat. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikelola secara teratur dan sistematis akan membuat kualitas Sumber Daya Manusia yang mumpuni serta kompetitif. Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM , adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Ricardianto, 2018)

Menurut Kasmir (2016:25) menyatakan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia (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*. Berbeda dengan pendapat kasmir menurut Dessler (2017) manajemen sumber daya manusia adalah proses

untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individual dan menyelaraskannya hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi. Oleh karena itu tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Cushway dalam (Sutrisno,2017:7), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk menghasilkan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ganyag (2018:7) fungsi manajemen sumber daya manusia pada garis besarnya dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan pemilihan berbagai *alternative* strategi yang menyangkut sumber daya manusia.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antar individu, kelompok, dan semua pihak yang ada di perusahaan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

c. Penempatan (*placement*)

Fungsi manajemen yang berupaya memperoleh karyawan sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan sesuai dengan spesifikasinya.

d. Kepemimpinan (*leadership*)

Fungsi manajemen yang membuat semua individu, kelompok, dan semua pihak bekerja sesuai tugasnya dengan mengarahkan semua potensi yang dimiliki secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan.

e. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi manajemen yang menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pengendalian akan

melewati empat tahap yaitu penetapan standar kerja, mengukur kinerja karyawan, membandingkan kinerja dengan standar, lalu melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan karyawan (*employee procurement*)

Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Pengadaan karyawan baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber eksternal perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi beberapa teknik tersebut.

b. Pengembangan karyawan (*employee development*)

Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Pengadaan karyawan baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber eksternal perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat

dilakukan dengan beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi beberapa teknik tersebut.

c. Pemberian kompensasi (*compensation*)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi ini ada yang bersifat langsung berupa gaji atau upah, dan insentif. Ada juga yang merupakan balas jasa tidak langsung misalnya berupa tunjangan dan fasilitas lebih baik.

d. Program Integrasi Karyawan (*employee integration program*)

Integrasi karyawan dapat dilakukan dengan beberapa program, terutama yang menyangkut kebutuhan karyawan, motivasi, disiplin, dan partisipasi karyawan.

e. Pemeliharaan karyawan (*employee maintenance*)

Pemeliharaan karyawan di tunjukan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga akan bekerja dengan lebih baik dan ikhlas. Program pemeliharaan karyawan ini dapat berupa penciptaan sistem komunikasi kerja yang

baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.

f. Pemutusan hubungan kerja (*work termination*)

Pemutusan hubungan kerja merupakan program perusahaan dalam memberhentikan karyawan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik dan terhormat, misalnya karena karyawan memasuki masa pensiun, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberitahuan karyawan dapat juga disebabkan oleh alasan yang tidak terhormat, misalnya karyawan melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

2.1.4 Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Sunyoto (2015:285) menjelaskan bahwa ada lima asas-asas pemeliharaan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat.

4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

2.1.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *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 vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola perilaku dan strategi yang di terapkan oleh seorang pemimpin (Zainal et al., 2017:42).

Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226).

Menurut pengertian lainnya kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi Wibowo (2016:281).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, untuk mengendalikan bawahan yang di pimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:170) jenis gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya di tetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak di ikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan proses dalam pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya di lakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Joseph Reitz dalam Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-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. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.2.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:171) mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter
 - a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
 - b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan

c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran

2. Kepemimpinan Delegatif

1. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan

2. Kepuasan lebih banyak dibuat oleh para bawahan

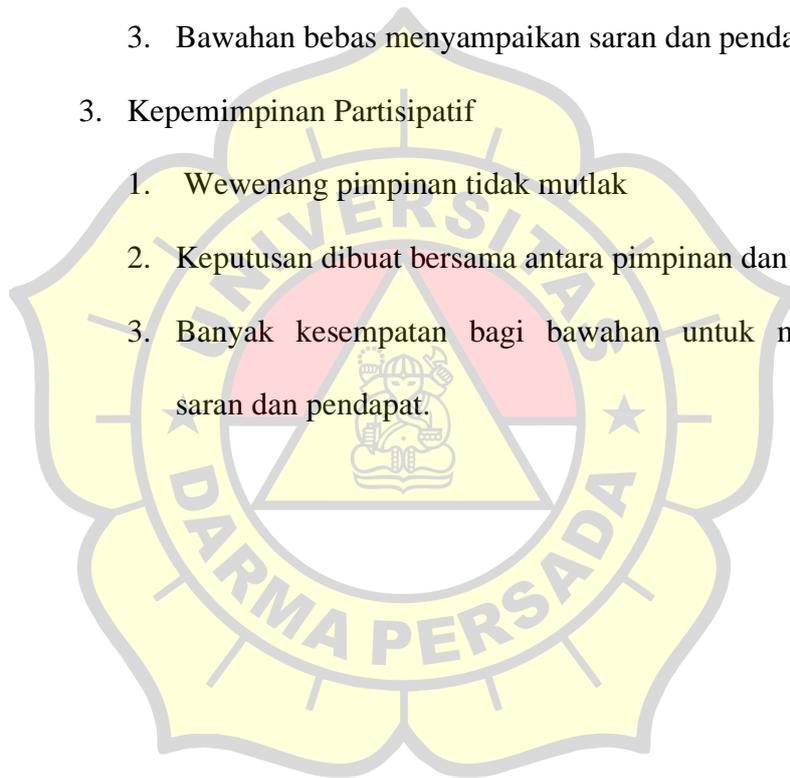
3. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat

3. Kepemimpinan Partisipatif

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak

2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

3. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.



2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang terdapat pada diri seseorang, yang bisa dikembangkan sendiri ataupun dikembangkan dengan kekuatan luar yang pada dasarnya berkisar imbalan moneter dan non moneter yang bisa mempengaruhi kinerjanya secara positif ataupun negatif (Winardi, 2016).

Hasibuan (2016:97) mengungkapkan bahwa pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan menurut Malayu (2015:23) Pengertian motivasi merupakan mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, supaya mereka mau bekerja keras menggunakan menaruh seluruh kemampuan dan keterampilan buat mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan suatu alasan atau dorongan keyakinan dari diri sendiri maupun luar diri seseorang atau keadaan yang mendesak untuk dapat melakukan atau menghasilkan sesuatu, dan untuk memperoleh semangat untuk tetap terus bekerja guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.3.2 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2016:99) terdapat beberapa tujuan dari pemberian motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017):

1. Motivasi Positif (insentif positif)

Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan

motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif maksudnya pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang dengan yang lain pasti akan berbeda satu sama lain, ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Menurut Swaminathan dalam Dewi (2015:9) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

1. Faktor Internal

Yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek

efikasi diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.

2. Faktor Eksternal

Yaitu faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

2.3.5 Metode-Metode Motivasi Kerja

Untuk memberikan motivasi yang baik, Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2016:102) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode Langsung (*direct motivation*)

Merupakan 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*)

Merupakan 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 produktivitas kerja meningkat.

2.3.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi et al. (2019 : 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, di antaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

4. Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.



2.4 Kompensasi

2.4.1 Pengertian Kompensasi

kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempat ia bekerja (Ariandi, 2018).

Menurut Nurcahyo (2015) kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha perusahaan.

Sedangkan menurut Yusuf (2015:236), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan)

yang telah mereka berikan selama bekerja sebagai sumbangan atas pencapaian tujuan perusahaan.

2.4.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:121) tujuan dari pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja

Pemberian kompensasi dapat menciptakan ikatan kerja secara formal antara perusahaan dengan pegawainya. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dan perusahaan harus memberikan kompensasi sesuai dengan yang telah tertuang dalam perjanjian.

2. Kepuasan Kerja

Dengan kompensasi sebagai balas jasa, karyawan dapat memenuhi setiap kebutuhannya, mulai dari kebutuhan fisik, sosial, hingga kebutuhan yang sifatnya hanya sebagai pemuas keinginan. Jika dapat terpenuhi maka pegawai dapat memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan

Efektif Jika perusahaan mengadakan program kompensasi yang besar, maka pengadaan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Kompensasi yang besar dapat memudahkan perusahaan untuk memotivasi para pegawainya.

5. Stabilitas

Karyawan Dengan memegang prinsip yang adil dan layak dalam menjalankan sistem kompensasi, dapat menjaga stabilitas pegawai karena loyalitas cenderung tinggi.

6. Disiplin

Dengan memberikan balas jasa yang besar kepada pegawai. Maka, tingkat disiplin pegawai akan membaik. Pegawai akan lebih sadar dan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

7. Pengaruh Serikat Buruh

Untuk menghindari protes dari serikat buruh, salah satunya adalah dengan menjalankan sistem kompensasi yang adil dan layak oleh perusahaan, dengan begitu pegawai fokus dengan pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Salah satu cara menghindar dari intervensi yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan menjalankan sistem kompensasi yang sesuai dengan peraturan atau regulasi yang berlaku.

2.4.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015:118) Jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*):

1. Kompensasi langsung di antaranya:

- a. Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
- b. Upah adalah balas jasa yang di berikan kepada pegawai harian dengan pedoman perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.
- c. Upah intensif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar.

2. Kompensasi tidak langsung, di antaranya :

- a. Tunjangan karyawan Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat, asuransi kesehatan dan program pensiun.
- b. Tunjangan jabatan Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

2.4.4 Sistem dan kebijaksanaan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:123), sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri dari :

1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah :

a. Sistem Waktu

Kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (*output*)

Menurut sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu).

Kebaikan sistem hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih

besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Waktu pembayaran kompensasi, kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya

kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar.

2.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:118) faktor-faktor yang mempengaruhi 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 semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

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

3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

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

4. Produktivitas Kerja Karyawan

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

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

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

6. Biaya Hidup/*Cost Living*

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

7. Posisi Jabatan Karyawan

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

8. Pendidikan dan Pengalaman

Kerja Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya,

karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

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

2.4.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Badriyah (2015:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

1. Gaji/upah

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian gaji,
- b. Kelayakan dalam pemberian gaji, dan
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.

2. Insentif

Balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian insentif,
- b. Kelayakan dalam pemberian insentif, dan
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif. Bonus Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

3. Bonus

Balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian bonus,
- b. Kelayakan dalam pemberian bonus, dan.
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus

4. Tunjangan

Pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian tunjangan kesehatan,
- b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
- c. Pemberian tunjangan kecelakaan.

5. Fasilitas

Program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Kelengkapan fasilitas kerja, dan
- b. Kelayakan fasilitas kerja

2.5 Disiplin Kerja

2.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Zainal et al. (2015:598) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Menurut Wahjono (2015:184) Disiplin merupakan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:89) Disiplin karyawan adalah perilaku seorang dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun yang tidak tertulis sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

2.5.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Sutrisno (2016:126) mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan.

2.5.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Di dalam instansi terdapat tiga jenis-jenis disiplin kerja menurut Agustini (2019:94) adalah:

1. Disiplin Preventif

Yaitu disiplin yang bertujuan untuk mencegah pegawai berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindak andan perilaku yang diinginkan dari instansi diusahakan pencegahan jangan sampai pegawai berperilaku

negatif sehingga penyelewengan-penyeleweng dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri pegawai. Keberhasilan penerapan pendisiplinan pegawai (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para pegawai di instansi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu:

- a. Pegawai di instansi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
- b. Pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- c. Pegawai didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh pegawai di instansi.

2. Disiplin Korektif

Yaitu disiplin yang bertujuan agar pegawai tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya

suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi.

Merupakan upaya penerapan disiplin kepada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Bila dalam instruksinya seorang pegawai dari unit kelompok kerja memiliki tugas yang sudah jelas dan sudah mendengarkan masalah yang perlu dilakukan dalam tugasnya, serta pimpinan sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya secara baik, dan pimpinan memberikan kebijaksanaan kritikan dalam menjalankan tugasnya, namun seseorang pegawai tersebut masih tetap gagal untuk mencapai standar kriteria tata tertib, maka sekalipun agak enggan, maka perlu untuk memaksa dengan menggunakan tindakan korektif, sesuai aturan disiplin yang berlaku.

Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Menurut Sayles dan Strauss dalam Agustini (2019:95) menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu:

- a. Peringatan lisan (*oral warning*)
- b. Peringatan tulisan (*written warning*)
- c. Disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*)
- d. Pemecatan (*discharge*)

3. Disiplin Progresif

Yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja pegawai. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

2.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi disiplin kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018) :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pimpinan harus memberikan contoh yang baik maka kedisiplinan karyawan pun akan meningkat.

3. Balas Jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan akan terwujud di dalam perusahaan.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diberlakukan secara adil dengan manusia yang lain.

5. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat ini yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan karyawannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk kepada karyawan, apabila

ada karyawannya yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja para karyawan dalam perusahaan.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar karyawan tidak akan melanggar peraturan yang berlaku. Berat atau ringan sanksi yang diberikan dapat mengubah perilaku para karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu perusahaan. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertikal maupun horizontal. Hubungan

vertikal disini yaitu antara karyawan dengan pimpinan. Sedangkan hubungan horizontal yaitu antara sesama karyawan. Jadi, terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

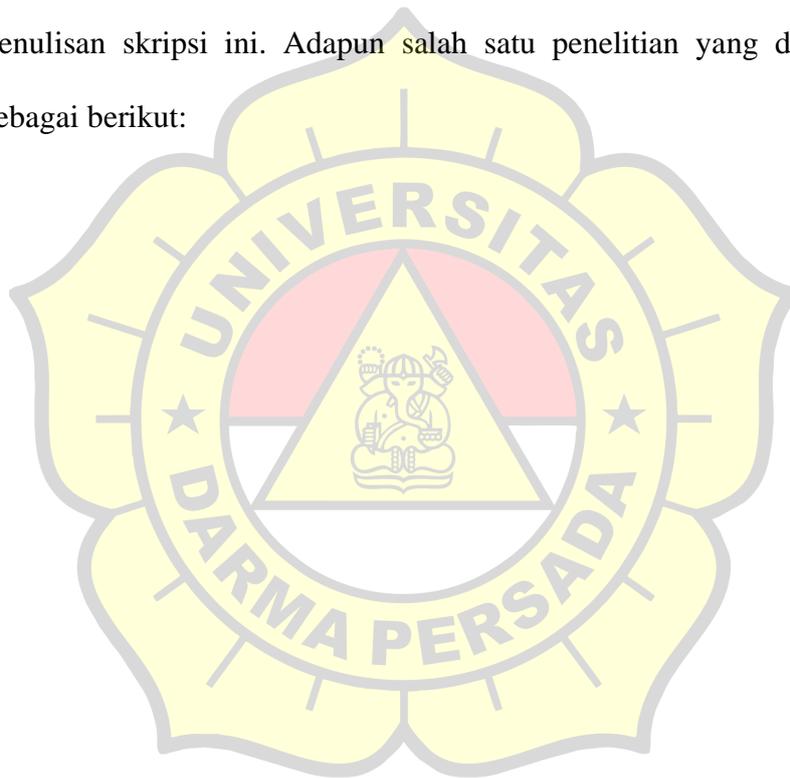
2.5.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah:

1. Taat terhadap aturan waktu
 - a. Jam masuk kerja.
 - b. Jam pulang.
 - c. Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.
2. Taat terhadap aturan perusahaan
 - a. Peraturan dasar tentang cara berpakaian.
 - b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - a. Di tunjukan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tugas.
 - b. Tanggung jawab dalam pekerjaan.
 - c. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya
 - a. Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian jni penulis mencari sumber-sumber lain dari sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah sebagai berikut:



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Fitri Amelia Dwi Astuti/2019/ Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kompensasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus Pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang) Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 4 Nomor 1 Maret 2019	Variabel X ₁ (Gaya Kepemimpinan) a. Menerima b. Memahami c. Terpengaruh d. Memberikan penilaian Variabel X ₂ (Pelatihan) a. Intelektual b. Kepribadian c. Efektivitas d. Produktivitas Variabel Z (Kompensasi) a. Tunjangan b. Insentif c. Penghargaan Variabel Y (Kinerja Karyawan) a. Prestasi kerja b. Hasil kerja c. Kualitas d. Kuantitas	Metode Penelitian Kuantitatif Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda	Adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang dengan kompensasi sebagai variabel <i>intervening</i> Adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang dengan kompensasi sebagai variabel <i>intervening</i>
2.	Jessica Avelina Pribadi dan Dhyah Harjanti/2014/Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel <i>intervening</i> pada PT Enseval	Variabel X ₁ (Penilaian Prestasi Kerja) a. Faktor kejelasan b. Faktor keadilan c. Faktor <i>feedback</i> d. Faktor dampak e. Faktor tidak lanjut Variabel Z	Metode Penelitian Kuantitatif Deskriptif Alat analisa: Analisis Regresi Linier Sederhana dan Analisis Regresi	Penilaian prestasi kerja melalui kompensasi sebagai variabel <i>intervening</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga kompensasi tidak menjadi variabel yang memediasi

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Putera Megatrading cabang Surabaya Jurnal Agora, Vol. 2, No. 1, (2014)	(Kompensasi) a. Prinsip pengaruh b. Prinsip proporsi c. Prinsip pemerataan d. Prinsip kepentingan Variabel Y (Motivasi Kerja) a. Faktor kedisiplinan b. Faktor hubungan kerja c. Faktor loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi d. Faktor tanggung jawab e. Faktor efisiensi	Linier Berganda	antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja.
3.	Edi Setiawan, S.T., M.M. /2018/ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Pada Karyawan PT. PLN (Persero) AREA Surakarta) Jurnal Prima Ekonomika, Vol.9, No. 1, Maret 2018	Variabel X ₁ (Gaya Kepemimpinan) a. Tujuan bersama b. Tujuan organisasi c. Tujuan pemimpin Variabel X ₂ (Komitmen Organisasi) a. Gaya hidup b. Pola perilaku c. Etika kerja Variabel Z (Kepuasan Kerja) a. Keadaan emosional b. Keberlangsungan hidup Variabel Y (Disiplin Kerja) a. Pembagian kerja b. Sadar akan tugas	Metode penelitian kuantitatif Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

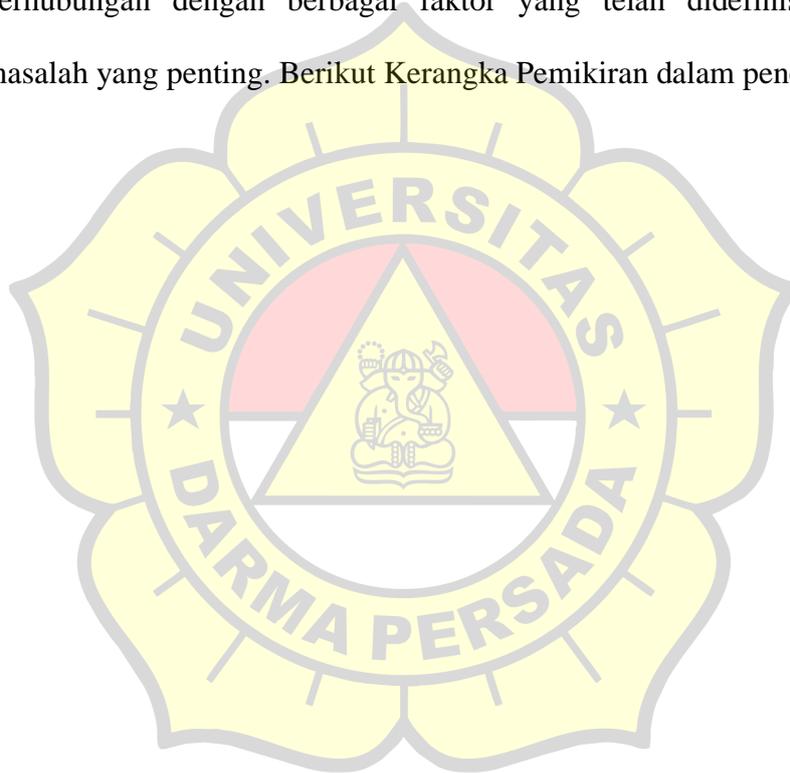
No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
		c. Hasil kerja d. Tanggung jawab		
4.	Gita Nopita Sari dan Sri Eka Astutiningsih/2021 / Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung	<p>Variabel X₁ (Kompensasi)</p> <p>a. Uang b. Barang Langsung c. Barang Tidak Langsung</p> <p>Variabel X₂ (Gaya Kepemimpinan)</p> <p>a. Tipe Otokratik b. Tipe Kharismatik c. Tipe Militeristik d. Tipe <i>Laissez Faire</i> e. Tipe Populistik f. Tipe Administratif/Eks ekutif g. Tipe Demokratis</p> <p>Variabel X₃ (Lingkungan Kerja)</p> <p>a. Lingkungan kerja fisik b. Lingkungan kerja non fisik</p> <p>Variabel Z (Kepuasan Kerja)</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri b. Pendapatan atau gaji c. Kesempatan promosi d. Pengawasan e. Rekan kerja</p> <p>Variabel Y (Disiplin</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif</p> <p>Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kompensasi melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap disiplin kerja.. Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap disiplin kerja. Kompensasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.</p>

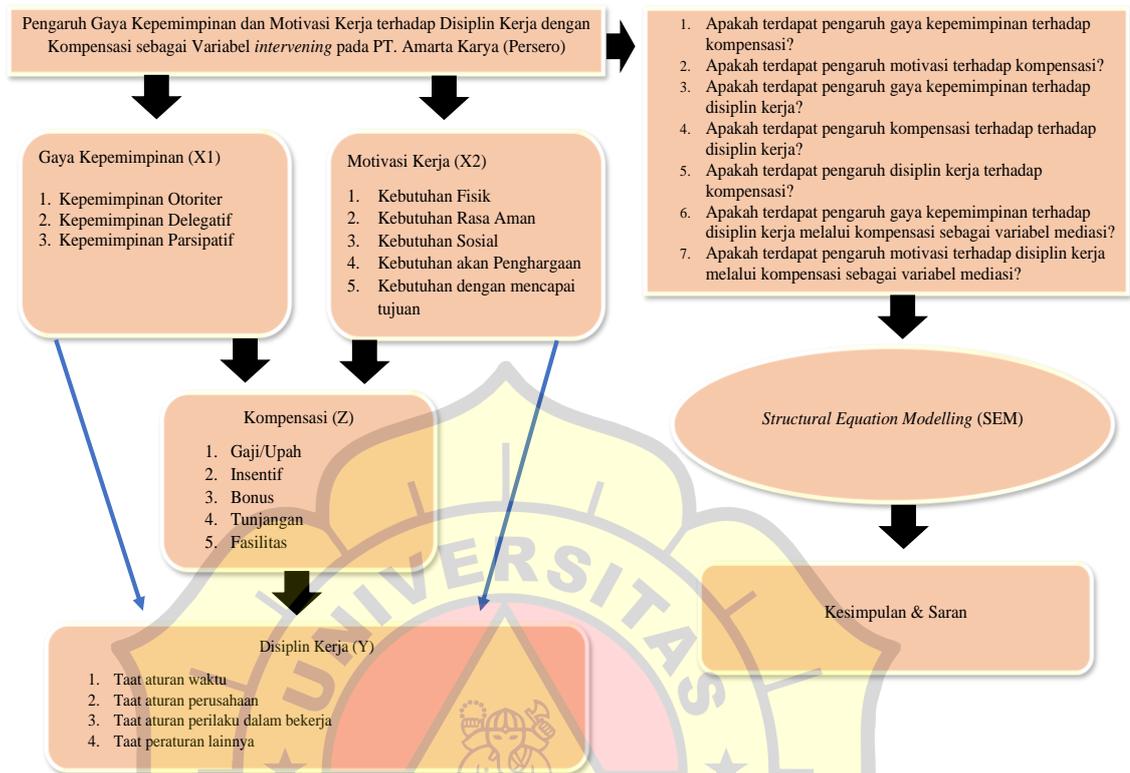
No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia, Vol. 7 No.1 Juli 2021	Kerja) a. Pembicaraan informal b. Peringatan lisan c. Peringatan tertulis d. Merumahkan sementara e. Demosi f. Pemecatan		
5.	Ali Shultoni/2016/ Pengaruh Motivasi, Jenjang Karir, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi Variabel <i>Intervening</i>	Variabel X ₁ (Motivasi) a. Prestasi Kerja b. Pengaruh c. Pengendalian d. Ketergantungan e. Pengembangan f. Afiliasi Variabel X ₂ (Jenjang Karir) a. Kemampuan Intelegensi b. Bakat c. Minat d. Sikap e. Kepribadian f. Nilai g. Prestasi h. Ketrampilan i. Pengalaman Kerja j. Pengetahuan Dunia Kerja Variabel X ₃ (Disiplin Kerja) a. Kualitas kedisiplinan kerja b. Kuantitas Pekerjaan c. Kompensasi yang diperlukan	Metode penelitian kuantitatif Alat analisa: Analisis Regresi linier berganda	Motivasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi berpengaruh positif dan signifikan.

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	<p>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 5, Nomor 4, April 2016</p>	<p>d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal e. Konservasi</p> <p>Variabel Z (Kompensasi)</p> <p>a. Upah dan Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas</p> <p>Variabel Y (Kinerja Karyawan)</p> <p>Tingkat kualitas</p> <p>a. Tingkat kuantitas b. Ketepatan waktu c. Efektifitas d. Kemandirian e. Komitmen Organisasi</p>		

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran memiliki tujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas tentang isi penelitian, sebagai peneliti dapat terarah sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. Menurut Sugiono (2017:600) kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Berikut Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini:





Sumber: Diolah oleh Penulis (2022)

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugioyo (2017:63), hipotesis atau hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kompensasi (Z)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kompensasi (Z).

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kompensasi (Z).

2. Pengaruh Motivasi (X_1) terhadap Kompensasi (Z)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X_1) terhadap Kompensasi (Z).

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X_1) terhadap Kompensasi (Z).

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y).

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y).

4. Pengaruh Kompensasi (Z) terhadap Disiplin Kerja (Y)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi (Z) terhadap Disiplin Kerja (Y).

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y).

5. Pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kompensasi (Z)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja (Y) terhadap Kompensasi (Z).

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja (Y) terhadap Kompensasi (Z).

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y) melalui Kompensasi (Z)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y) melalui Kompensasi (Z)

H_1 : Diduga terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y) melalui Kompensasi (Z).

7. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Disiplin Kerja (Y) melalui Kompensasi (Z)

H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y) melalui Kompensasi (Z)

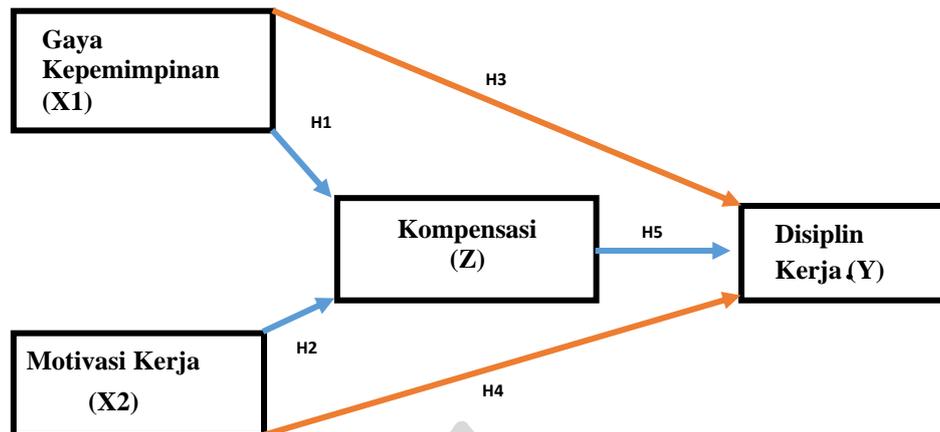
H_1 : Diduga terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y) melalui Kompensasi (Z).



2.9 Paradigma Penelitian

Paradigma memiliki arti sebagai sebuah sudut pandang untuk menilai fenomena-fenomena yang terjadi di sekitar serta pedoman cara bersikap menanggapi fenomena yang terjadi. Menurut Bhaskar dan Roy, paradigma diartikan sebagai sebuah rangkaian asumsi dan sebuah keyakinan. Asumsi ini kemudian dianggap sebagai sebuah kebenaran yang dapat dipercaya, serta kebenarannya dapat dibuktikan secara empiris hingga akhirnya asumsi tersebut bisa divalidasi sebagai *accepted assume to be true*.

Menurut Sugiyono (2018 : 42) Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti membuat paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Pada gambar ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2), lalu terdapat satu variabel dependen yaitu disiplin kerja (Y), dan kompensasi (Z) sebagai variabel mediasi. Dimana gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dapat mempengaruhi disiplin kerja (Y) secara parsial atau individu.

Berikutnya gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dapat mempengaruhi disiplin kerja melalui kompensasi (Z) sebagai variabel *Intervening*.