

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2019:10) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi, dan pegawai. Menurut Tangkilisan dalam Dahlan, Hasim, & Hamdan (2017:5) manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Mondy dan Martocchio dalam Ni Kadek Suryani dan Jhon Foeh (2019:2) manajemen sumber daya manusia merupakan

proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau pegawai yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya. Menurut Hani Handoko dalam Sri Larasati (2018:6) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi atau instansi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan organisasi, Hal ini dikarenakan sumber daya manusia layaknya sebuah *asset* penting dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

### **a. Fungsi Manajerial**

Menurut Berliandaldo dalam Elbadiansyah (2019:4) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi manajerial merupakan tugas dalam mengelola manusia secara efektif dan efisien, agar diperoleh sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia dengan singkatan *POAC* secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah bagian terpenting dari sebuah organisasi atau instansi, oleh karena itu perlu keseriusan dalam proses manajemen, perencanaan berarti penentuan program dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan organisasi itu, diantaranya mulai dengan menyusun visi dan misi organisasi atau instansi serta dilanjutkan dengan mengatur orang-orang yang dapat ditugasi untuk menangani pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau instansi yang telah direncanakan dalam manajemen. Tugas dari perencanaan diantaranya, membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian target, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya, dan

membuat Standar Operasional Pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan pekerjaan.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil, dengan cara membagi setiap tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah untuk meraih tujuan dari sebuah organisasi atau instansi, maka fungsi organisasi harus jelas pembagian tugas dan tanggung jawab pegawai atau pekerja untuk melakukan kegiatan tugasnya masing-masing, pembagian tugas dimaksud tergambar dalam struktur organisasi dengan uraian tugas masing-masing.

## 3) Penggerak (*Actuating*)

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka diperlukan adanya penggerak (*actuating*) dari pimpinan atau manajemen, dalam sebuah organisasi yang baik maka penggerak tidak mungkin dilakukan oleh pemimpin atau pimpinan itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi tanggung jawab atau wewenang untuk itu,

maka tugas dan tanggung jawab diberikan kepada bawahan menurut surat tugas dari masing-masing bidangnya.

#### 4) Pengawasan (*Controlling*)

Agar pekerjaan berjalan dengan baik, maka fungsi pengawasan (*controlling*) sangat menentukan, karena sifat manusia yang cenderung mengabaikan, maka fungsi pengawasan harus dijalankan dengan ketat, karena pengawasan adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi atau instansi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana, disamping itu pengawasan juga berfungsi untuk pengendalian yang maksudnya untuk mencari jalan ke luar atau pemecah masalah apabila terjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan.

#### b. Fungsi Operasional

Menurut Stoilkovska & Serafimovie dalam Elbadiansyah (2019:6) fungsi operasional dalam mengimplementasikan atau melaksanakan manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut, yaitu:

##### 1) Pengadaan (*Recruitmen*)

Pengadaan (*Recruitmen*) adalah langkah-langkah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh instansi.

2) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral - moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian gaji atau balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi atau instansi tempat ia bekerja.

4) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia, agar bekerjasama yang serasi dan saling menguntungkan bisa tercapai.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau menaikkan kondisi raga, psikis dan kesetiaan pegawai, agar mereka tetap bekerja sampai pensiun.

6) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*Separation*) adalah putus nya hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi atau instansi, baik

pemutusan disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki masa purta tugas dan pensiun.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sri Larasati (2018:10) didalam tujuan manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 4 tujuan, yaitu tujuan sosial, organisasional, fungsional, individual.

#### **a. Tujuan Sosial**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau instansi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### **b. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

#### **c. Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **d. Tujuan Individual**

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau instansi yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut House dalam Bayu Hendro Priyono (2018:149) mengatakan bahwa: Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Mulyasa dalam Busron (2018:225) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan. Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018:27) Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan pendapat dari beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku

yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi orang lain.

## **2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2017:52), dimensi gaya kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu :

- a. Kepemimpinan Sebagai Inovator
  - a) Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
  - b) Kemampuan pimpinan dalam konseptual
- b. Kepemimpinan Sebagai komunikator
  - a) Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
  - b) Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
- c. Kepemimpinan Sebagai motivator
  - a) Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya
- d. Kepemimpinan Sebagai kontroler
  - a) Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

## **3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut siagian dalam Busro (2018:229) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Kepemimpinan Otokratis

Yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

c. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.

d. Kepemimpinan Karismatis

Memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.

e. Kepemimpinan Demokratis

Yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*) Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, perilaku dan harapan bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

### **2.1.3 Motivasi**

#### **1. Pengertian Motivasi**

Menurut Robbins dan Judge dalam Burson (2018:50) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Griffin dalam Busron (2018:60) motivasi adalah pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena motivasi, bersama-sama kemampuan dan faktor-faktor lingkungan, sangat mempengaruhi kinerja individu. Menurut Moon dalam Busron (2018:50) mengemukakan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kinerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan.

#### **2. Dimensi dan Indikator Motivasi**

Menurut David Mc. Clelland dalam Hasibuan (2017:162) didalam dimensi motivasi dibedakan menjadi 3 dimensi, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan :

- a. Kebutuhan Akan Prestasi (*needs of achievement*) seseorang termotivasi bila pekerjaan dapat memberikan prestasi kepadanya.

Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kreativitas
- 2) Antusias untuk berprestasi tinggi

- b. Kebutuhan Akan Afiliasi (*needs of affiliation*) mencerminkan pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara dan menghubungkan dengan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antara sesama manusia dalam organisasi.

Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dilingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of important*)
- 3) Kebutuhan akan ikut serta (*sense of participatin*) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)

- c. Kebutuhan Akan Kekuasaan (*needs of power*) seseorang akan termotivasi bila pekerjaannya dapat memberikan kuasa atau mempengaruhi orang lain. Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

### **3. Prinsip Motivasi**

Menurut 3 didalam prinsip motivasi dibedakan menjadi 5 prinsip, yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip memberi perhatian.

a. Prinsip Partisipasi

Dalam memotivasi kerja pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

b. Prinsip Komunikasi

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

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

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

e. Prinsip Memberikan Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang di harapkan oleh pemimpin.

#### 4. Teknik Motivasi

Menurut Mangkunegara dalam Hamali (2018:145) mengemukakan bahwa teknik-teknik memotivasi kerja pegawai sebagai berikut:

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundaman yang mendasari perilaku kerja.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan:

A: *ATTENTION* (Perhatian)

I: *INTEREST* (Minat)

D: *DESIRE* (Hasrat)

D: *DECISION* (Keputusan)

A: *ACTION* (Aksi)

S: *SATISFACTION* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan. Pemimpin harus memberikan timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

#### **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Sutisno dalam Heryenzus dan Restui (2018:14) motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai:

##### **a. Faktor Intern**

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### **1) Keinginan untuk dapat hidup**

Untuk mempertahankan hidup, orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau tidaknya, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

##### **2) Keinginan untuk dapat memiliki**

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain.

4) Keinginan ingin berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern tersebut adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan saran dan prasarana yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi instansi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

3) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

## 2.1.4 Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut William B. Werther dan Keith Davis (2017:5) menyatakan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan, baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian instansi. Menurut Gary Dessler (2017:5) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjaan pegawai itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Menurut Sinambela (2018:219) menyatakan bahwa kompensasi adalah bagian dari sistem reward yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spectrum yang lebih luas maka sistem

kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem reward yang disediakan oleh organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa yang diterima oleh pegawai secara langsung atau tidak langsung, balas jasa ini dapat berbentuk pembayaran atau imbalan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain, sebagai berikut:

### a. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara instansi dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan instansi harus membayar kompensasi.

### b. Kinerja Pegawai

Pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

### c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk instansi lebih mudah.

### d. Motivasi

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

e. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistennya yang kooperatif maka stabilitasnya pegawai lebih terjamin karena *turn over* yang lebih kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik.

g. Pengaruh Serikat Buruh

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

h. Pengaruh Pegawai

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang kepegawaian yang berlaku (seperti balas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

### 3. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Haibuan (2017:132) jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*):

a. Kompensasi Langsung (*direct compensation*):

Kompensasi langsung merupakan penghargaan atau imbalan yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Berikut indikator kompensasi langsung:

1) Gaji

Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang pegawai biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.

2) Upah

Upah adalah balas jasa yang di berikan kepada pegawai harian dengan pedoman perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Berikut indikator kompensasi tidak langsung:

1) Tunjangan karyawan

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

2) Tunjangan jabatan

Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

#### **4. Asas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang kepegawaian yang berlaku. Berikut asas dari kompensasi:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

b. Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relative, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

#### **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Sutrisno dalam Hamali (2018:85) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi sebagai berikut:

a. Tingkat Biaya Hidup

Kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum

(KFM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal dikota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal dikota kecil.

b. Tingkat Kompensasi yang berlaku di instansi lain

Informasi tentang kompensasi yang berlaku di instansi lain untuk jenis kegiatan yang sama, cepat diketahui. Jika tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan instansi lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan instansi.

c. Tingkat Kemampuan Instansi

Instansi yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya.

d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang besar pula.

e. Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku

Suatu instansi akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan pada para karyawan.

f. Peranan Serikat Karyawan

Keberadaan serikat kerja yang ada dalam instansi, dirasakan penting. Serikat pekerja akan menjembatani keputusan para karyawan dengan kepentingan instansi.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin baik kinerja pegawai tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai tersebut. Menurut Fahmi (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran maupun kriteria yang telah

ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017:138) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan instansi.

## **2. Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Munandar dalam Meithiana (2017:52) menyatakan bahwa ada tiga dimensi kinerja karyawan, diuraikan sebagai berikut:

- a. *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manager untuk melakukan uni penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *jobanalysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
- b. *Measurement*, pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja

yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manager di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.

- c. *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja instansi secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer ini.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*).

Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berubah mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

#### **4. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja, segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja, segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Disiplin kerja, taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
4. Inisiatif, kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
5. Ketelitian, tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai apa belum.
6. Kepemimpinan, proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
7. Kejujuran, salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
8. Kreativitas, proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## 2.2 Landasan Empiris (Penelitian Terdahulu)

Dalam penelitian terdahulu ini diharapkan dapat melihat perbedaan antara peneliti yang telah dilakukan sebelumnya dengan tujuan untuk melakukan perbandingan. Selain itu, juga diharapkan dalam penelitian ini dapat diperhatikan mengenai kekurangan dan kelebihan antara penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian   | Variable yang diteliti dan dimensinya   | Metode dan alat analisa   | Hasil Penelitian   |
|----|--|---|---|--|
| 1. | Widayati, Rahardjo dan Febriyanti. Vol 22, No.03, Tahun (2017) November 2017<br><br>pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. | Gaya Kepemimpinan:<br>1. Ideal ( <i>idealized influence</i> )<br>2. Motivasi inspirasional ( <i>inspirational motivational</i> )<br>3. Stimulasi intelektual ( <i>intellectual stimulation</i> )<br>4. Pertimbangan individual ( <i>individualized consideration</i> )<br><br>Motivasi :<br>1. Fisiologis<br>2. Keamanan<br>3. Sosial<br>4. Penghargaan<br>5. Aktualisasi diri<br><br>Kompensasi :<br>1. Kompensasi Finansial<br>2. Kompensasi Non Finansial<br><br>Kinerja Karyawan :<br>1. Mutu pekerjaan | Metode<br>1. Model Persamaan Struktural<br><br>Alat analisis:<br>1. PLS ( <i>Partial Least Square</i> ) versi 3.0 | Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini |

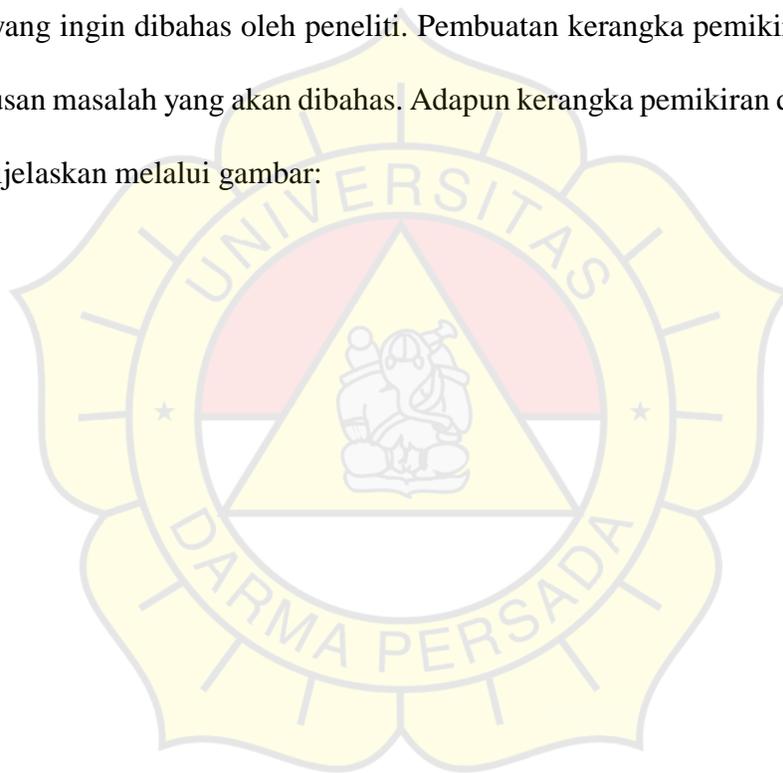
|    |   |   |  |  |
|----|---|---|--|--|
|    |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kejujuran karyawan</li> <li>3. Inisiatif</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Sikap</li> <li>6. Kerjasama</li> <li>7. Keadilan</li> <li>8. Pengetahuan tentang pekerjaan</li> <li>9. Tanggung jawab</li> <li>10. Pemanfaatan waktu kerja</li> </ol>  |  | dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis (uji t) yang menunjukkan nilai signifikansi dari variabel bebas.                                     |
| 2. | <p>Rini Astuti, Suhendri. Vol 5. No 2 Tahun (2019) September 2019</p> <p>Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama</p> | <p>Kompensasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arti penting</li> <li>2. Fleksibilitas</li> <li>3. Frekuensi</li> <li>4. Visibilitas</li> <li>5. Biaya</li> </ol> <p>Motivasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan mencapai tujuan</li> <li>2. Semangat kerja</li> <li>3. Inisiatif dan Kreatifitas</li> <li>4. Rasa tanggung jawab</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Pelaksanaan tugas</li> <li>4. Tanggung jawab</li> </ol> | <p>Metode:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan Asosiatif</li> <li>2. Pendekatan Kuantitatif</li> </ol> <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regresi Linier Berganda</li> </ol> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Ada pengaruh kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama</p>       |
| 3  | <p>Martinus Buulolo. Vol. 1, No. 2 Tahun (2021) Juni 2021</p> <p>Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan</p>                          | <p>Gaya Kepemimpinan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan Otoriter</li> <li>2. Kepemimpinan Delegatif</li> <li>3. Kepemimpinan Partisipatif</li> </ol> <p>Kompensasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keuangan</li> <li>2. Non Keuangan</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> </ol>   | <p>Metode:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitatif</li> </ol> <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regresi linear berganda</li> </ol>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh</p> |

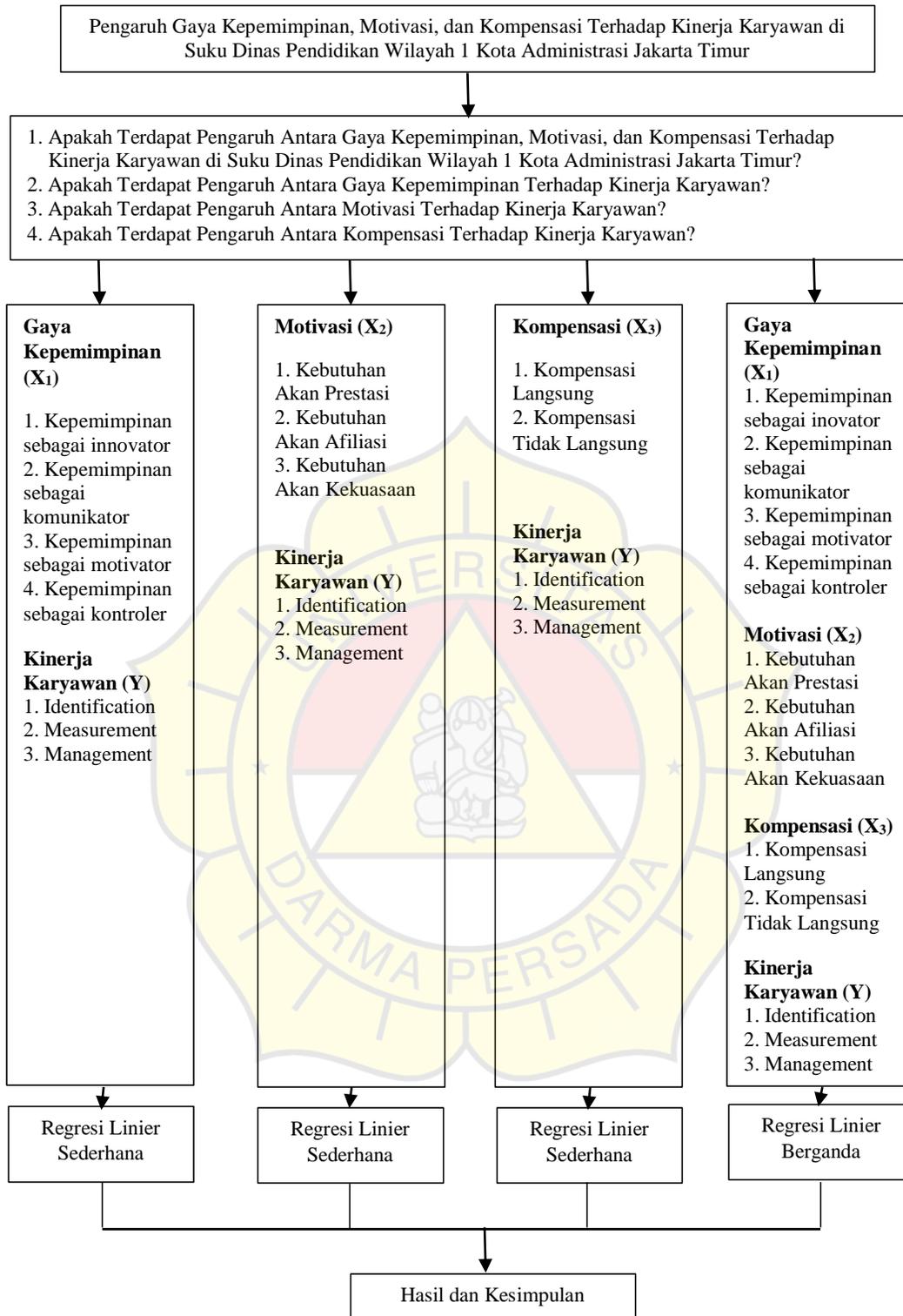
|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
|   |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektifitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>   |   | <p>positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pancaran Pondok Tering, Gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pancaran Pondok Tering..</p> |
| 4 | <p>Hasbiana Dalimunthe. Vol. 5, No. 1 Tahun (2018) November 2018</p> <p>Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada cv</p> | <p>Gaya Kepemimpinan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan secara suportif (<i>Supportive leadership</i>)</li> <li>2. Kepemimpinan yang direktif (<i>Directive leadership</i>)</li> <li>3. Kepemimpinan partisipatif (<i>Participative leadership</i>)</li> <li>4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (<i>Achievement-oriented leadership</i>)</li> </ol> <p>Motivasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Need for achievement</i></li> <li>2. <i>Need for affiliation</i></li> <li>3. <i>Need for power</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan</li> <li>2. Standard</li> <li>3. Umpan balik</li> <li>4. Alat atau sarana</li> <li>5. Kompetensi</li> <li>6. Motif</li> <li>7. Peluang</li> </ol> | <p>Metode:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitatif</li> <li>2. Asosiatif</li> </ol> <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi Linier Berganda</li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan.</p>              |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 5 | <p>Bayu Hendro<br/>Priyono, Nurul<br/>Qomariah, Pawestri<br/>Winahyu. Vol. 4,<br/>No. 2 Tahun (2018)<br/>Desember 2018</p> <p>Pengaruh gaya<br/>kepemimpinan,<br/>motivasi guru dan<br/>lingkungan kerja<br/>fisik terhadap<br/>kinerja guru SMAN<br/>1 Tanggul Jember</p> | <p>Gaya Kepemimpinan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>2. Kemampuan komunikasi</li> <li>3. Kemampuan mengendalikan bawahan</li> <li>4. Kemampuan mengendalikan emosional</li> </ol> <p>Motivasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan mencapai tujuan</li> <li>2. Semangat kerja</li> <li>3. Inisiatif</li> <li>4. Kreativitas</li> <li>5. Rasa tanggung jawab</li> </ol> <p>Lingkungan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertukaran udara</li> <li>2. Penerangan</li> <li>3. Intensitas Kebisingan</li> <li>4. Kemanan ditempat parkir</li> <li>5. Kondisi parkir yang efektif</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektifitas</li> <li>5. Kemandirian</li> <li>6. Komitmen kerja</li> </ol> | <p>Metode:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kausalitas</li> </ol> <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi Linier Berganda</li> </ol> | <p>Hasil penelitian ini Gaya kepemimpinan, motivasi guru dan lingkungan kerja fisik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.</p> |
|---|--|--|--|--|

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Suku Dinas Pendidikan Wilayah 1 Kota Administrasi Jakarta Timur, maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar:





**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai :

Ho: Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai..

Ha: Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai:

Ho: Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Ha: Ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai:

Ho: Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Ha: Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

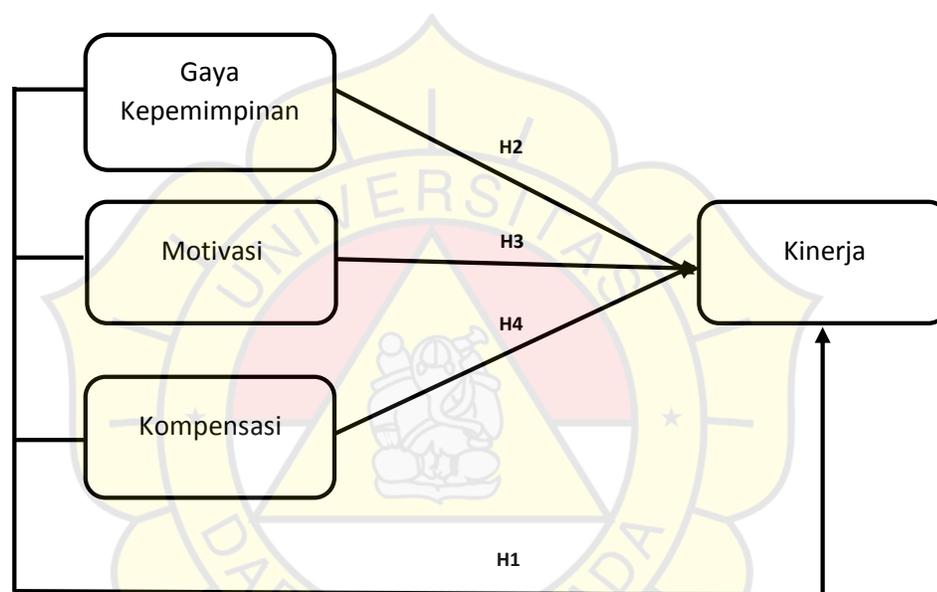
4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai:

Ho: Tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai..

Ha: Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai .

## 2.5 Paradigma penelitian

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) melalui paradigma penelitian pada gambar 2.2 sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Secara parsial menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + Bx$ , sedangkan secara simultan menggunakan analisis regresi linear berganda:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ .