

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menganggap bahwa karyawan merupakan kekayaan atau aset utama yang dimiliki oleh setiap instansi pendidikan dan dikelola dengan baik. Keberadaan MSDM sangat diperlukan instansi pendidikan sebagai divisi yang mengatur, mengelola dan memberdayakan karyawan yang membantu instansi pendidikan mencapai tujuannya. Yusuf (2022:32) mengemukakan mengenai MSDM merupakan kemampuan untuk merancang struktur kebijakan dan prosedur yang harus diikuti semua karyawan, melakukan pengarahan, pengorganisasian, pengawasan, penilaian, evaluasi dan penentuan anggaran serta penanganan berbagai masalah dan pendayagunaan SDM.

Irmayani (2022:1) berpendapat bahwa MSDM, yaitu memahami ikatan dan tugas serta kewajiban karyawan dalam proses mendayagunakan, mengembangkan, menilai dan memelihara SDM yang dimiliki dengan tepat dan membawa hasil maksimal demi mencapai tingkat pendayagunaan SDM secara optimal. Sinambela (2021:7) mengartikan MSDM adalah suatu pendayagunaan,

penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu dalam instansi pendidikan. Selain itu, Manajemen SDM berkaitan dengan perancangan pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi, penempatan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, kompensasi dan evaluasi dari adanya pengembangan tim kerja sampai dengan pegawai pensiun.

Dari pernyataan yang telah disampaikan beberapa ahli, maka disimpulkan jika MSDM merupakan divisi terpenting yang memiliki tugas dan berwenang untuk mengelola dan menjadikan karyawan bekerja dengan efektif dan efisien agar menghasilkan yang terbaik bagi instansi pendidikan demi mencapai tujuannya. Manajemen SDM juga berperan dalam merekrut karyawan, menyeleksi dan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan masing-masing.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Irmayani (2022:6) terdapat empat fungsi dalam MSDM, yaitu :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berfungsi untuk merancang kebutuhan SDM dalam sebuah instansi pendidikan. Perencanaan tersebut terkait dengan penetapan jumlah dan standar yang diperlukan

b. Pengorganisasian (*Staffing*)

Pengorganisasian berguna untuk merancang struktur instansi pendidikan yang mendefinisikan korelasi antar pekerjaan, antar

individu dan berbagai faktor materi lainnya yang dapat dijadikan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja sesuai dengan keahliannya.

c. Pengarahan (*Direction*)

Pengarahan berperan untuk menggerakkan karyawan agar bekerja dan ikut berpartisipasi sesuai dengan bidang pekerjaan secara efektif dan efisien demi menggapai tujuan yang diinginkan melalui program *motivating, leading, communicating and deployment*.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berguna untuk mengukur dan menilai rencana kerja dan sejauh mana tujuan tersebut dapat terealisasi. Dengan adanya fungsi ini, MSDM mengetahui apa saja yang harus diperbaiki dan bagaimana langkah-langkah yang harus diambil untuk melaksanakan perbaikan tersebut.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Terdapat empat tujuan MSDM yang disampaikan oleh Larasati (2018:10), diantaranya :

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial dimaksudkan agar instansi pendidikan memiliki tanggung jawab terhadap moral karyawan di lingkungan masyarakat yang bertujuan untuk meminimalisir pengaruh buruk

di masa depan, baik terhadap karyawan, perusahaan, maupun untuk masyarakat.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional digunakan untuk mengatur penempatan karyawan, pengangkatan pimpinan dan penilaian kerja karyawan.

c. Tujuan Fungsional

Dibuat untuk mempertahankan kontribusi yang dilakukan oleh divisi SDM sesuai dengan tingkatan yang dibutuhkan oleh instansi pendidikan.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual dimaksudkan untuk masing-masing individu yang ada di dalam instansi pendidikan yang hendak dicapai melalui berbagai kegiatan yang ada.

4. Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sinambela (2021:5) mengatakan bahwa MSDM merupakan pendekatan yang dilakukan oleh manajemen manusia yang didasarkan pada empat prinsip dasar. Adapun empat prinsip dasar tersebut, antara lain :

- a. SDM merupakan aset yang sangat penting bagi instansi pendidikan yang dapat menjadikan manajemen efektif yang merupakan kunci bagi keberhasilan perusahaan.
- b. Keberhasilan sangat mungkin dicapai oleh instansi pendidikan apabila kebijakan atau peraturan antara instansi pendidikan dan

karyawan memberikan dampak baik bagi keberhasilan perencanaan strategis.

- c. Kultur dan nilai organisasi juga memengaruhi kondisi yang ada di perusahaan dan perilaku manajerial akan memberikan dampak signifikan terhadap hasil pencapaian terbaik.
- d. Manajemen SDM memiliki sangkutan dengan integrasi yang melibatkan seluruh karyawan dan bekerja sama demi mencapai tujuan.

5. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Yusuf (2022:34) menjelaskan untuk mendukung para pemimpin yang menjalankan berbagai unit di instansi pendidikan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran, sebagai berikut :

a. Sasaran Instansi Pendidikan

Divisi SDM memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu instansi pendidikan, seperti seleksi karyawan baru, pengembangan dan pelatihan *skill* karyawan, penempatan posisi kerja karyawan dan pengangkatan pimpinan baru.

b. Sasaran Fungsional

Dengan adanya sasaran fungsional, divisi SDM akan berada pada tingkatan yang sesuai dengan berbagai kebutuhan perusahaan, seperti penempatan, pengangkatan dan penilaian kerja karyawan.

c. Sasaran Sosial

Bertujuan untuk dapat memenuhi keuntungan yang dapat instansi pendidikan raih, misalnya pemenuhan prosedur hukum dan timbal balik antara manajemen dengan karyawan.

d. Sasaran Pribadi Karyawan

Sasaran ini membantu karyawan untuk mencapai berbagai tujuan pribadinya dengan meningkatkan kontribusi individu akan memengaruhi terhadap pencapaian tujuan instansi pendidikan.

2.1.2 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Setiap instansi pendidikan pasti memiliki peraturan dan prosedur masing-masing. Tujuan dari adanya peraturan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis untuk mengikat para karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun, nyatanya masih banyak karyawan yang melanggar aturan-aturan yang telah dibuat. Contoh peraturan yang masih banyak dilanggar oleh karyawan, yaitu berkaitan dengan disiplin kerja. Nazara (2023:93) menjelaskan disiplin kerja merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, baik tertulis maupun tidak tertulis dan jika melanggarnya akan mendapatkan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.

Rusyan (2021:67) mengartikan disiplin kerja sebagai suatu beban tanggung jawab yang berhubungan dengan sikap, mental dan

perilaku yang melekat pada diri seseorang dengan cara melakukan berbagai tugas yang telah diamanahkan kepadanya. Kompri (2020:17) mengungkapkan jika pada dasarnya disiplin kerja merupakan tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mendorong para karyawan untuk dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku di dalam perusahaan tersebut yang meliputi tata tertib atau ketentuan, adanya kepatuhan para karyawan dan adanya sanksi yang berlaku bagi yang melanggar.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan jika disiplin kerja merupakan rasa patuh dan komitmen karyawan terhadap berbagai peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan tersebut dapat berupa peraturan tertulis maupun peraturan tidak tertulis. Apabila karyawan melanggarnya, maka akan dikenakan sanksi yang berlaku.

2. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Siswanto (2019:120) menjelaskan terdapat lima dimensi dalam disiplin kerja, antara lain :

a. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran atau yang biasa disebut sebagai jumlah kehadiran karyawan yang dapat diketahui dalam jangka waktu tertentu. Frekuensi kehadiran karyawan dilihat melalui data absensi. Berikut ini beberapa indikator dari frekuensi kehadiran, yaitu :

1) Ketepatan Waktu Datang Ke Tempat Kerja

Setiap instansi pendidikan mempunyai jam masuk kerja yang telah ditentukan. Semua karyawan wajib untuk menaati aturan tersebut.

2) Ketepatan Jam Pulang Kerja

Keterlambatan pada waktu kehadiran karyawan ke tempat kerja dapat menyebabkan tertundanya beberapa pekerjaan. Hal itu yang dapat memengaruhi keterlambatan pada jam pulang kerja karyawan.

b. Tingkat Kewaspadaan

Kewaspadaan dalam bekerja sangat diperlukan agar tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan, baik kepada karyawan maupun instansi pendidikan.

1) Kewaspadaan dan Berhati-Hati Dalam Bekerja

Sikap waspada dalam bekerja dapat menghindari dari kecelakaan kerja.

2) Menjaga dan Merawat Peralatan Kerja

Fasilitas kerja yang telah diberikan oleh instansi pendidikan diharapkan dapat dijaga dan dirawat dengan baik agar tidak menghambat pekerjaan.

c. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Karyawan harus mematuhi peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh instansi pendidikan agar tidak ada penyelewengan.

1) Bekerja Dengan Mengikuti Cara Kerja yang Telah Ditetapkan

Setiap instansi pendidikan mempunyai cara tersendiri dalam bekerja. Salah satu contohnya dalam waktu pelayanan. Ada yang mempunyai waktu proses cepat dan ada pula yang memerlukan waktu cukup lama untuk mendapatkan pelayanan tersebut.

2) Taat Pada Perintah Atasan

Biasanya atasan sudah mempunyai cara atau strategi tersendiri untuk dapat menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Maka dari itu, karyawan diharapkan mengikuti perintah atasan.

3) Kelengkapan Pakaian Seragam Instansi Pendidikan

Pakaian seragam diperlukan agar dapat mengetahui karyawan yang bekerja di instansi pendidikan tersebut. Selain pakaian seragam, tanda pengenal diri juga perlu digunakan agar dapat mengetahui identitas diri karyawan.

d. Etika Kerja

1) Tingkah Laku Karyawan Terhadap Atasan dan Rekan Kerja

Sikap karyawan dalam bekerja sangat diperlukan agar hubungan baik antara karyawan dengan atasan maupun dengan rekan kerja dapat terjalin dengan baik. Jika karyawan tidak dapat menjaga sikapnya, maka akan menghambat

pekerjaan, salah satunya karena tidak disukai dengan atasan maupun rekan kerja.

2) Kejujuran Karyawan Dalam Bekerja

Hal utama yang diperlukan dalam bekerja selain keahlian, yaitu kejujuran. Tanpa adanya kejujuran akan merusak citra diri sendiri maupun instansi pendidikan.

3. Tujuan Disiplin Kerja

Kelangsungan hidup dari instansi pendidikan merupakan tujuan utama dari adanya disiplin kerja. Kompri (2020:173) mengemukakan terdapat lima tujuan khusus adanya disiplin kerja karyawan, yaitu :

- a. Dengan adanya disiplin kerja, diharapkan karyawan menaati segala peraturan dan kebijakan.
- b. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan memberikan pelayanan maksimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan instansi pendidikan.
- c. Karyawan dapat menggunakan serta memelihara sarana dan prasarana yang telah berikan dengan baik.
- d. Para karyawan dapat berpartisipasi dan bertindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku di instansi pendidikan.
- e. Instansi pendidikan memiliki harapan yang besar agar karyawan memiliki produktivitas tinggi.

4. Macam-Macam Disiplin Kerja

Kompri (2020:178) menjelaskan beberapa jenis disiplin kerja sesuai dengan bentuknya, yaitu :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif memiliki tujuan agar karyawan dapat mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan instansi pendidikan agar tidak terjadinya pelanggaran.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif atau tindakan pendisiplinan diambil untuk menangani berbagai pelanggaran yang terjadi dan mencegah terjadinya pelanggaran selanjutnya.

c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah tindakan yang memberikan hukuman lebih berat kepada pelanggaran yang dilakukan secara berulang. Dengan demikian, instansi pendidikan dapat menindak tegas kepada pelanggaran berulang tersebut.

5. Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Syamsir (2022:86) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Berikut ini penjelasannya :

a. Tujuan dan Kemampuan

Instansi pendidikan harus memiliki tujuan yang jelas dan dapat memacu adrenalin karyawan dengan tujuan pekerjaan yang

diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

b. Teladan Pemimpin

Dalam hal ini, pemimpin merupakan teladan dan panutan bagi para karyawannya. Pemimpin yang baik harus memberikan contoh baik pula kepada karyawannya, misalkan memiliki disiplin kerja, jujur, adil dan apa yang dikatakan harus sesuai dengan tindakan yang dilakukan.

c. Balas Jasa dan Kesejahteraan

Ketika instansi pendidikan memberikan balas jasa dan kesejahteraan bagi karyawan sesuai dengan harapannya, maka akan menimbulkan kepuasan dan kecintaan pada instansi pendidikan tersebut. Semakin besar kecintaan karyawan pada instansi pendidikan, maka akan meningkat pula kedisiplinan karyawan.

d. Keadilan

Sikap adil perlu diterapkan oleh seorang pemimpin yang bertujuan untuk memberikan perlakuan yang sama kepada karyawan. Dengan demikian, karyawan merasa dirinya diperlakukan sama dengan yang lainnya.

e. Waskat (Pengawasan Melekat)

Karyawan merasa mendapatkan perhatian, bimbingan petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya yang merupakan

fungsi dari waskat (pengawasan melekat). Waskat merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan adanya waskat juga dapat merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan.

f. Sanksi

Sanksi memiliki peran besar dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi, maka hukuman semakin berat dan karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan yang ada, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan

Pemimpin harus bertindak tegas, bertindak untuk memberikan hukuman bagi karyawan yang indisipliner. Dengan demikian, dapat mewujudkan kedisiplinan yang baik pula bagi karyawan.

6. Manfaat Disiplin Kerja

Syaifuddin (2023:15) menjelaskan beberapa manfaat dari memiliki sifat disiplin kerja, antara lain :

a. Dapat Bekerja Lebih

Karyawan yang memiliki disiplin tinggi selalu ingin menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat mengatur dengan cermat tentang pekerjaan yang telah dikerjakan. Hal tersebut yang membuat mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu.

b. Tidak Membuang Waktu yang Berharga

Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, pekerjaan akan cepat terselesaikan.

c. Disukai Atasan dan Rekan Kerja

Ketika karyawan memiliki disiplin kerja tinggi, maka dapat menjadikan mereka disenangi oleh atasan dan rekan kerja. Hal tersebut dikarenakan kinerja yang dimiliki sangat baik.

d. Dapat Menimbulkan Rasa Percaya Diri

Dengan percaya diri dalam bekerja, maka akan meyakini diri sendiri untuk mampu mengerjakan setiap pekerjaan yang diamanahkan kepadanya.

7. Standar Disiplin Kerja

Kompri (2020:18) menjelaskan mengenai standar disiplin kerja. Apabila terdapat karyawan yang melanggar aturan, maka berikan kesempatan untuk karyawan tersebut memperbaiki kesalahannya. Bukti-bukti tersebut terkait dengan pelanggaran tersebut harus dikumpulkan sehingga tidak dapat diperdebatkan. Berikut ini tindakan disipliner harus diatur, diantaranya :

- a. Jika karyawan melakukan kesalahan, maka karyawan harus menerima konsekuensi dari pelanggaran yang dilakukannya.
- b. Jika karyawan tidak melakukannya dengan konsekuen, berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.

- c. Apabila kedua hal di atas tidak dilakukan, maka dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

Penegakan pada standar disiplin dapat dikatakan adil atau sah apabila pencatatan atau bukti pelanggaran tersebut sesuai dengan fakta. Standar disiplin kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja. Berikut ini beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kedisiplinan karyawan :

- a. Kehadiran
- b. Ketaatan
- c. Ketepatan waktu
- d. Perilaku

2.1.3 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap instansi pendidikan tentu memiliki seorang pemimpin. Keberhasilan instansi pendidikan dapat dinilai dari pergerakannya melalui kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin. Rostikawati (2023:2) mengartikan kepemimpinan sebagai proses yang dilakukan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hutahaean (2021:2) mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu bentuk pengaruh yang disadari oleh kemampuan

pribadi yang dapat mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai penerimaan dari kelompoknya dan memiliki keahlian khusus dengan tepat bagi situasi yang khusus pula. Sedangkan Pianida (2018:72) mengatakan jika kepemimpinan merupakan proses untuk memengaruhi ataupun memberikan contoh oleh pemimpin kepada karyawannya untuk mencapai tujuan instansi pendidikan.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk dapat memengaruhi anggotanya untuk dapat bekerja dengan efektif dan efisien agar memberikan hasil terbaik bagi instansi pendidikan yang dipimpinnya.

2. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Lian (2019:38) menyatakan terdapat tiga dimensi kepemimpinan, antara lain :

a. Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin merupakan tingkah laku pimpinan sebagai teladan bagi bawahan. Adapun indikator perilaku pemimpin, yaitu :

1) Dapat Menjadi Teladan

Sikap pemimpin seharusnya dapat dijadikan teladan bagi karyawan. Pemimpin sudah sepatutnya memberikan contoh hal-hal baik agar karyawan dapat mengikutinya.

2) Sebagai Inspirator

Pemimpin harus dapat menjadi inspirator baik bagi karyawan. Karyawan butuh *role model* dalam bekerja.

3) Sebagai Penentu Arah

Seorang pemimpin harus dapat menentukan mau dibawa ke mana instansi pendidikan yang dipimpin. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat memahami dengan baik langkah selanjutnya yang akan dikerjakan.

4) Mudah Dimengerti

Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik. Tujuannya adalah agar penjelasan yang diberikan olehnya dapat dipahami dengan mudah oleh karyawan untuk mencegah adanya miskomunikasi.

b. Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial adalah kemampuan seorang pemimpin yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk dapat memimpin dan mengelola perusahaan. Adapun indikator kemampuan manajerial, yaitu :

1) *Resources Allocator* (Alokasi Sumber Daya)

Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk dapat membagi sumber daya yang dimiliki institusi pendidikan tersebut. Tanpa adanya kemampuan untuk membagi alokasi sumber daya dengan tepat akan mengakibatkan ketimpangan.

2) Ketepatan Mengatasi Masalah

Dalam keadaan mendesak, kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mengambil tindakan tegas dengan cepat dan tepat menjadi sebuah tantangan. Apabila pemimpin dapat mengatasi masalah dengan baik, maka pemimpin tersebut dikatakan mempunyai kemampuan manajerial yang baik.

3) Partisipatif

Sebagai seorang pemimpin sudah seharusnya ikut serta dalam berbagai kegiatan, seperti dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Pemimpin bukan hanya sekedar memerintahkan karyawan untuk bekerja, namun ikut mengambil peran di dalamnya.

4) Penempatan SDM yang Tepat

Penempatan SDM atau karyawan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing juga perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi kinerja karyawan selanjutnya.

5) Menciptakan Kondisi Kerja yang Baru

Sering kali karyawan merasa jenuh dengan pekerjaannya. Pemimpin harus dapat membuat kondisi kerja yang baru agar karyawan lebih bersemangat untuk bekerja lagi. Salah satu contoh menciptakan kondisi kerja baru, yaitu mengadakan *sharing session* untuk wadah bertukar pikiran dan pengalaman antar karyawan maupun atasan.

c. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, membimbing dan memberi petunjuk dalam pekerjaan. Adapun indikator pemberian motivasi, yaitu :

1) Menerima Ide Bawahan

Pemimpin harus terbuka dengan ide dari karyawan. Dengan diberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan idenya, maka karyawan merasa dihargai karena idenya dapat didengarkan dengan baik.

2) Memberikan Bimbingan

Selain membagikan tugas kepada karyawan, pemimpin juga harus bisa memberikan bimbingan untuk karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

3) Memberikan Evaluasi

Setelah membagikan tugas dan memberikan bimbingan, pemimpin juga harus memberikan evaluasi setelah karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Evaluasi diberikan untuk adanya perbaikan apabila ada kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan

Suwatno (2019:15) mengatakan pemimpin dan kepemimpinan terkait dengan banyaknya fungsi. Berikut ini beberapa fungsi dari kepemimpinan dan kepemimpinan, yaitu :

a. Perencanaan, berkaitan dengan aspek :

1) Mencari Semua Informasi yang Dibutuhkan

Informasi bisa datang dari dalam maupun dari luar instansi pendidikan. Dengan adanya berbagai informasi tersebut dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang dapat berguna bagi instansi pendidikan.

2) Menjelaskan Terkait Dengan Tugas yang Akan Dikerjakan

Dengan adanya perencanaan, pemimpin dapat menjelaskan terlebih dahulu apa saja yang menjadi tugas masing-masing karyawan atau divisi dalam instansi pendidikan tersebut.

3) Tujuan Instansi Pendidikan

Disusunnya sebuah perencanaan bertujuan untuk dapat mencapai visi dan misi dari instansi pendidikan tersebut. Perencanaan disusun agar langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan instansi pendidikan dapat berjalan dengan baik

b. Pemrakarsaan, terkait dengan aspek :

1) Memberikan Arahan Pada Karyawan

Pemimpin memberikan arahan pada karyawan mengenai sasaran dan rencana yang akan dilaksanakan.

2) Menjelaskan Alasan Menerapkan Sasaran dan Rencana

Pemimpin harus dapat menjelaskan alasan menerapkan sasaran dan rencana yang akan dilaksanakan. Tujuannya agar

karyawan dapat memahami urgensi dari dibuatnya sasaran dan rencana tersebut.

3) Membagi Tugas Pada Karyawan

Pemimpin harus bisa membagi tugas pada karyawan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing agar hasil yang diperoleh dapat maksimal.

4) Menetapkan Standar yang Ada Dalam Instansi Pendidikan

Standar ini dibuat untuk mengetahui batasan dalam menjalankan pekerjaan yang sesuai dengan sasaran dan tujuan instansi pendidikan.

c. Pengendalian, terkait dengan aspek :

1) Saling Menjaga Antar Karyawan

Keharmonisan antar karyawan harus selalu dijaga/ apabila keharmonisan tersebut tidak dapat dijaga, maka akan menimbulkan konflik antar karyawan yang dapat menyebabkan terganggunya pekerjaan apabila tidak dapat bersikap profesional dalam bekerja.

2) Mengikuti Waktu yang Telah Diberikan Untuk Menyelesaikan Suatu Pekerjaan

Setiap pekerjaan pasti memiliki batas waktu tertentu untuk dapat diselesaikan. Apabila karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut tepat waktu, maka akan menghambat pekerjaan lainnya.

3) Memastikan Semua Tindakan yang Diambil Sebagai Upaya Untuk Meraih Tujuan

Pemimpin dalam memutuskan untuk memberikan pekerjaan kepada karyawan tentunya sudah memikirkan dengan baik strategi yang efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. dengan demikian, semua tindakan yang dijalankan, dapat menghasilkan hasil maksimal bagi instansi pendidikan terkait.

4) Menjaga Hubungan Dalam Mendiskusikan Suatu Hal

Sebelum pemimpin memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan, seharusnya pemimpin dapat mendiskusikan terlebih dahulu dengan karyawan, mendengarkan aspirasi dan argumentasi dari karyawan agar tidak terjadi kesalahpahaman di kemudian hari.

d. Pendukung, berkenaan dengan aspek :

1) Memberikan Pengakuan Terhadap Kontribusi Karyawan

Pemimpin perlu memberikan pengakuan ataupun pujian atas kontribusi karyawan terhadap instansi pendidikan tersebut. Hal ini dilakukan supaya karyawan lebih merasa dihargai atas kerja kerasnya.

2) Memberikan Semangat Kepada Individu Maupun Kelompok

Memberikan semangat kepada karyawan juga diperlukan dilakukan. Salah satu hal kecil yang dapat dilakukan

pemimpin agar memacu semangat kerja karyawan, yaitu dengan sesekali membagikan makanan dan minuman kepada karyawan.

3) Menciptakan Tim Kerja yang Kuat

Di dalam tim kerja, perlu adanya penyeimbang agar kerja sama terjalin dengan baik.

e. Pengevaluasian, terkait dengan aspek :

1) Mengevaluasi Kelayakan Dari Gagasan

Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk dapat menyampaikan ide maupun gagasannya. Namun, sebagai seorang pemimpin harus dapat menyeleksi mana saja ide dan gagasan yang dapat digunakan untuk kemajuan instansi pendidikan tersebut.

2) Menguji Risiko dan Solusi yang Diusulkan

Dalam setiap langkah yang diputuskan, pasti memiliki berbagai risiko. Pemimpin harus memiliki pandangan ke depan, memprediksi risiko apa saja yang akan terjadi ke depannya. Dengan demikian, pemimpin juga dapat memperkirakan solusi yang akan diambil jika risiko tersebut benar terjadi.

3) Mengevaluasi Prestasi Kerja Perusahaan

Dari hasil kerja karyawan, pemimpin dapat mengevaluasi prestasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Dengan demikian, pemimpin dapat memberikan penghargaan kepada karyawan dengan prestasi terbaik untuk dapat memicu semangat kerja karyawan lainnya.

4. Sumber Kepemimpinan

Suwatno (2019:19) mengatakan terdapat beberapa sumber terkait dengan kepemimpinan, sebagai berikut :

a. Kekuatan Berdasarkan Paksaan (*Coercive Power*)

Pemimpin memberikan perintah kepada karyawan berdasarkan pada kekuatan dan selalu menggunakan ancaman hukuman apabila mereka tidak mengikuti perintah tersebut.

b. Kekuatan Penghargaan (*Reward Power*)

Kekuatan pemimpin dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang dipimpinya ketika karyawan tersebut berhasil menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kekuatan Keahlian (*Expert Power*)

Pemimpin yang menggunakan kekuatan keahlian semacam ini, biasanya dapat ditemukan dalam perusahaan yang menekankan pada profesionalisme

d. Kekuatan Resmi (*Legitimate Power*)

Kekuatan resmi ini berkaitan dengan wewenang yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam perusahaan yang dipimpinya.

e. Kekuatan Referensi (*Reference Power*)

Kekuatan referensi merupakan akumulasi dari beberapa pengaruh

yang mungkin saja dimiliki oleh seorang pemimpin. Konsep kewibawaan baru dapat dipahami setelah ada timbal balik antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

5. Lima Kategori Kepemimpinan

Uno (2023:47) mengatakan terdapat lima kategori yang mendasari dari perilaku sebagai seorang pemimpin, yaitu :

- a. Menantang proses, yaitu perilaku pemimpin yang selalu mencari kesempatan dan mencoba mengambil risiko dari kesempatan yang dilakukannya.
- b. Mencari inspirasi merupakan penggambaran masa depan dan membantu orang lain.
- c. Memungkinkan orang lain untuk bertindak dengan mempercepat kerja sama dan memperkuat orang lain.
- d. Membuat model pemecahan dengan memberikan contoh dan merencanakan keberhasilan kecil
- e. Memberikan semangat dengan cara mengakui kontribusi anggota organisasi dan merayakan prestasi kerja

6. Metode Kepemimpinan

Suwatno (2019:20) mengatakan ada beberapa metode kepemimpinan yang sering diadaptasi, sebagai berikut :

- a. Memberikan Perintah

Perintah timbul dari situasi formal maupun informal. Perintah merupakan fakta fungsional pada instansi pendidikan. Perintah

tersebut dapat berbentuk instruksi, komando, peraturan, tata tertib, standar praktik atau perilaku yang harus dipatuhi. Pemimpin memberikan perintah sesuai yang sudah ada dalam tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap instansi pendidikan.

b. Memberikan Celaan dan Pujian

Celaan harus diberikan secara objektif dan tanpa disertai dengan emosi negatif. Celaan yang diberikan hanya berupa teguran dan dilakukan secara personal dengan karyawan yang bersangkutan. Celaan yang diberikan dimaksudkan untuk membuat karyawan yang bersangkutan menyadari kesalahan yang telah ia lakukan. Begitu pula dengan pujian yang diberikan kepada individu yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan berprestasi. Dengan pujian akan memberikan semangat kerja dan dorongan emosional positif pada karyawan yang bersangkutan.

c. Memupuk Tingkah Laku Pribadi yang Benar

Dalam hal ini, pemimpin harus objektif dan tidak boleh pilih kasih dikarenakan hal tersebut dapat menentukan moral karyawan. Mereka akan melihat semua sikap dan tindakan yang dilakukan oleh pemimpinnya, mulai dari kebiasaan yang setiap saat dilakukan sebagai rutinitasnya hingga hal-hal yang tidak dilakukan sekalipun akan diikuti

d. Peka Terhadap Berbagai Saran

Menjadi seorang pemimpin harus luwes, terbuka dan peka terhadap saran-saran dari luar yang membangun. Pemimpin harus menghargai semua pendapat orang lain yang dapat dikombinasikan dengan ide-ide dari dirinya sendiri.

e. Memperkuat Rasa Persatuan Kelompok

Tim kerja merupakan kunci menuju kesuksesan instansi pendidikan yang diawali dengan unit terkecil hingga unit terbesar harus menjadi satu kesatuan hingga memiliki visi dan misi yang sama, sehingga mempermudah pencapaian tujuan yang diinginkan.

f. Mengembangkan Rasa Tanggung Jawab Pada Kalangan Masyarakat

Cara penyampaian yang benar disertai dengan rasa tanggung jawab dapat mengembangkan rasa kepercayaan dan rasa hormat karyawan kepada pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin akan semakin dihargai dan didengarkan oleh karyawan.

g. Keputusan yang Bernilai dan Tepat Waktu

Pemimpin harus dapat memperkirakan apa yang akan terjadi kedepannya bila akan mengambil sebuah keputusan yang bernilai. Pemimpin harus tetap bisa berpikir dengan logis sekalipun pada kondisi yang darurat dan memutuskan dengan akurat tindakan yang harus diambil pada kesempatan saat itu.

7. Karakteristik Pemimpin

Suwatno (2019:23) menjelaskan pemimpin yang efektif lahir dengan beberapa karakteristik yang menjadi ciri khasnya, yaitu :

a. Terus Belajar

Sebagai seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat tidak mudah puas dengan apa yang telah diraihinya. Pemimpin harus terus menambah dan mengembangkan ilmu yang dimiliki. Pemimpin bisa belajar dari pengalamannya sendiri maupun pengalaman orang lain, tidak sungkan untuk bertanya jika ada yang tidak dimengerti, terus mengikuti berbagai pelatihan dan mendengarkan saran-masukkan orang lain yang bersifat membangun.

b. Berorientasi Pada Pelayanan

Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila ia bersedia untuk memikul beban karyawan. Artinya, pemimpin tersebut menerima tanggung jawab moral dan melayani karyawan dengan senang hati karena ia melihat kehidupan bukan hanya sekedar karir, namun tanggung jawab moral pula kepada para karyawan.

c. Memancarkan Energi Positif

Dalam hal ini, pemimpin harus memiliki sikap optimis, antusias untuk mengerjakan pekerjaannya dan dapat memercayai orang lain. Pemimpin yang dapat memancarkan energi positif akan dapat memengaruhi orang-orang di sekitarnya. Dengan energi

positif yang dimiliki, pemimpin selalu tampil sebagai pembawa damai dan penengah jika terdapat energi destruktif pada karyawan.

d. Memercayai Orang Lain

Pemimpin yang dapat memercayai orang lain berarti percaya jika setiap orang memiliki potensi yang tidak selalu terlihat. Pemimpin seperti ini, tidak akan merasa hebat jika menemukan kelemahan yang terdapat pada diri orang lain.

e. Hidup Seimbang

Pemimpin yang hidupnya seimbang akan mengambil tindakan dengan penuh kesadaran dan pertimbangan, mampu menguasai dirinya dan bijak. Sebagai contoh dari pemimpin yang hidup seimbang, yaitu tidak gila kerja, tidak fanatik terhadap suatu pekerjaan dan tidak menjadi budak dari rencana-rencana. Hal tersebut menunjukkan jika pemimpin tersebut jujur pada diri sendiri, berani mengakui kesalahan dan melihat keberhasilan sebagai hal yang berjalan berdampingan dengan kegagalan.

f. Hidup Adalah Petualangan

Pemimpin yang menganggap hidupnya adalah petualangan selalu melihat hidup sebagai hal yang baru. Itulah yang membuat pemimpin tersebut siap untuk menghadapi hidup di masa depan. Mereka menganggap rasa aman datang dari dalam diri sendiri bukan dari luar. Itu sebabnya, pemimpin memiliki inisiatif, penuh

kehendak, kreatif, berani, dinamis dan cerdik. Dengan berpegang teguh pada prinsipnya ini, mereka tidak mudah dipengaruhi, namun tetap fleksibel dalam menghadapi segala hal.

g. Sinergistik

Pemimpin sinergistik merupakan sosok pemimpin pembawa perubahan. Pada setiap kondisi diupayakan agar menjadi lebih baik dengan cara selalu produktif dan kreatif dalam berbagai kesempatan.

h. Berlatih Memperbarui Diri

Pemimpin yang selalu ingin memperbarui dirinya secara bertahap akan secara teratur melatih empat dimensi kepribadian manusia, yaitu fisik, mental, emosi dan spiritual. Dengan demikian, karakter pemimpin akan menjadi kuat dan sehat dengan keinginan untuk melayani dengan maksimal.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk memengaruhi tingkah laku manusia agar dapat bergerak demi kepentingan dirinya sendiri dan perusahaan. Uno (2023:1) mengungkapkan jika motivasi merupakan dorongan yang mendasari seseorang untuk bergerak dan bertingkah laku. Dengan demikian, dapat dikatakan jika motivasi dapat mengandung makna tertentu sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Kompri

(2020:100) menjelaskan bahwa motivasi merupakan sekumpulan sikap dan nilai yang bersifat *invisible* atau tidak terlihat, sehingga memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh masing-masing individu.

Septiawan (2020:3) menjelaskan jika motivasi kerja karyawan merupakan suatu kondisi yang membuat karyawan mempunyai keinginan dan kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu yang dapat terlaksana melalui pelaksanaan dari tugas-tugasnya. Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan segala bentuk dukungan yang dapat memengaruhi sikap dan tindakan karyawan untuk mencapai tujuannya. Tujuan tersebut dapat berupa tujuan pribadi maupun tujuan instansi pendidikan. Dengan adanya motivasi kerja juga dapat membuat karyawan bersemangat untuk bekerja karena memiliki dorongan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Uno (2023:60) memaparkan dua dimensi motivasi kerja beserta indikatornya, antara lain :

a. Motivasi Internal

Motivasi internal merupakan motivasi yang datang dari dalam diri karyawan. Berikut ini beberapa motivasi internal, yaitu :

1) Tanggung Jawab Dalam Melaksanakan Tugas

Karyawan harus memiliki tanggung jawab atas pekerjaan

yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab dalam bekerja diperlukan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

2) Melaksanakan Tugas Dengan Target yang Jelas

Setiap pekerjaan harus memiliki target yang jelas. Tujuannya agar hasil dari pekerjaan tersebut dapat memenuhi target yang telah dibuat sebelumnya.

3) Ada Umpan Balik Atas Hasil Pekerjaan

Maksud dari adanya umpan balik atas hasil kerja karyawan, yaitu pemimpin memberikan evaluasi atas pekerjaan yang telah karyawan selesaikan. Dengan adanya evaluasi, maka karyawan dapat memperbaiki pekerjaan yang memang belum sesuai dengan apa yang diharapkan.

4) Memiliki Perasaan Senang Dalam Bekerja

Jika karyawan memiliki perasaan senang atas pekerjaan yang dilakukan, maka semua pekerjaan akan terasa ringan. Dengan demikian, pekerjaan juga cepat terselesaikan.

5) Diutamakan Prestasi Dari yang Dikerjakan

Karyawan mengharapkan dengan kerja kerasnya dapat membuahkan hasil berupa penghargaan prestasi dari institusi pendidikan/ dengan adanya penghargaan tersebut, karyawan lebih merasa dihargai dan bersemangat dalam bekerja.

b. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal merupakan motivasi yang berasal dari luar diri karyawan. Berikut ini beberapa motivasi eksternal, yaitu :

1) Selalu Berusaha Untuk Memenuhi Kebutuhan Hidup dan Kerja

Karyawan bekerja tentunya untuk mendapatkan gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup dan kerja. Gaji tersebut diberikan oleh instansi pendidikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

2) Senang Memperoleh Pujian Dari Apa yang Dikerjakan

Pujian yang diberikan pemimpin kepada karyawannya dapat berpengaruh terhadap semangat karyawan dalam bekerja. Pujian merupakan sebuah *reward* kecil atas kerja keras karyawan. Dengan adanya pujian yang diberikan pemimpin, karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpin.

3) Bekerja Dengan Harapan Ingin Memperoleh Insentif

Salah satu cara untuk memberikan apresiasi kepada karyawan dengan adanya insentif yang mana diberikan di luar gaji pokok karyawan.

4) Bekerja Dengan Harapan Memperoleh Perhatian Dari Teman dan Atasan

Tidak jarang karyawan yang mengharapkan perhatian, baik dari atasan maupun sesama rekan kerja. Perhatian yang

diberikan dapat membuat karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya dihargai oleh atasan dan rekan kerja.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Sule (2018:236) menjelaskan terdapat sepuluh faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, antara lain :

a. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi untuk karyawan berprestasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya, seperti orang tua dan teman.

b. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana cara karyawan berpikir mengenai dirinya. Kepercayaan diri yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu terbentuknya motivasi kerja tersebut.

c. Jenis Kelamin

Lingkungan kerja yang didominasi oleh laki-laki, membuat para perempuan belajar tidak maksimal karena pada umumnya diidentikkan dengan maskulinitas.

d. Pengakuan dan Prestasi

Dengan adanya kepedulian dan perhatian yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada karyawan dapat memotivasi untuk bekerja lebih keras.

e. Cita-Cita atau Aspirasi

Cita-cita atau yang disebut juga sebagai aspirasi merupakan suatu target yang hendak dicapai. Target ini dimaksudkan sebagai

tujuan yang ditetapkan melalui kegiatan yang akan dilaksanakan. Aspirasi dapat dibedakan menjadi aspirasi positif dan aspirasi negatif. Karyawan yang memiliki aspirasi positif akan menunjukkan tindakan untuk meraih keberhasilan. Namun, sebaliknya karyawan yang memiliki aspirasi negatif adalah karyawan yang menunjukkan keinginan untuk menghindari kegagalan.

f. Kemampuan Belajar

Kemampuan yang dimiliki seseorang meliputi beberapa aspek psikis, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir dan fantasi. Pada tahap ini, perkembangan berpikir menjadi tolak ukur kemampuan belajar. Karyawan yang memiliki kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih termotivasi untuk belajar. Hal tersebut dikarenakan karyawan sering memperoleh sukses.

g. Kondisi Karyawan

Sebagai seorang pemimpin, sudah semestinya memperhatikan kondisi fisik dan psikologis para karyawan. Kondisi fisik dan psikologis yang tidak stabil dapat mengurangi bahkan menghilangkan motivasi kerja karyawan.

h. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan berbagai unsur yang berasal dari luar diri karyawan, seperti lingkungan keluarga, organisasi maupun lingkungan masyarakat.

i. Unsur-Unsur Dinamis Dalam Pekerjaan

Keberadaan unsur dinamis dapat membuat proses pekerjaan tidak stabil karena sifatnya kondisional. Adapun contoh dari kondisi dinamis, misalnya keadaan emosi karyawan dan keadaan dalam keluarga karyawan.

j. Upaya Pemimpin Memotivasi Karyawan

Hal ini dimaksudkan agar pemimpin bersiap menyusun strategi dalam proses memotivasi karyawan.

4. Sumber Motivasi Kerja

Sule (2018:222) menjelaskan bahwa sumber motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan. Motivasi ini terbentuk tanpa adanya campur tangan dari luar diri karyawan. Berikut ini beberapa faktor motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan.

1) Minat

Karyawan akan melakukan suatu pekerjaan dengan senang hati apabila pekerjaan tersebut sesuai dengan minatnya. Maka, sangat perlu diperhatikan untuk menempatkan karyawan pada minat dan bidangnya masing-masing.

2) Sikap Positif

Sikap kesukarelaan karyawan dapat menunjukkan sifat positif yang dimilikinya. Selain itu, pada setiap kegiatan akan memaksimalkan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya dorongan dari luar diri karyawan. Ada dua faktor utama yang memengaruhi motivasi ekstrinsik karyawan, diantaranya :

1) Motivator

Motivator yang dimaksudkan adalah yang berkaitan dengan adanya prestasi kerja, penghargaan yang diberikan instansi pendidikan terhadap kinerja, baik karyawan dan tanggung jawab yang diberikan instansi pendidikan kepada karyawan.

2) Kesehatan Kerja

Baik atau buruknya sebuah instansi pendidikan dapat dilihat dari kesehatan kerja yang diberikan kepada karyawan karena merupakan bagian dari kebijakan dan administrasi. Selain itu, dapat dilihat juga dari supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung dan keselamatan kerja yang diperhatikan.

5. Karakteristik Motivasi Kerja

Sule (2018:234) menjelaskan tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkaitan dengan karyawan, diantaranya :

a. Usaha (*Effort*)

Usaha merupakan bagian dari kekuatan yang diberikan oleh karyawan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan. Semakin besar usaha yang diberikan oleh karyawan tersebut, maka hasil yang akan dicapai juga akan semakin baik.

b. Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan merupakan bagaimana cara menjalankan berbagai tugas dengan adanya usaha yang dilakukan dari setiap karyawan.

c. Arah (*Direction*)

Arah yang dijalankan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan merupakan cerminan dari adanya kualitas kerja. Semakin baik arahnya, maka kualitas kerja juga ikut membaik.

2.1.5 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Marnisah (2019:102) mengemukakan bahwa kompensasi (*inducement*) merupakan tanda balas jasa yang diberikan oleh instansi pendidikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan yang dimilikinya. Dengan diberikannya kompensasi yang sesuai karyawan akan bekerja dengan maksimal. Ketika karyawan bekerja dengan maksimal akan membantu dalam menaikkan

keuntungan (*profit*). Kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang berdampak bagi meningkatnya kerja karyawan.

Winata (2022:16) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan hak karyawan yang diberikan oleh instansi pendidikan setelah karyawan tersebut memberikan tenaga, pikiran dan waktu sesuai dengan kebijakan yang memengaruhi kinerja selanjutnya. Evinita (2022:17) berpendapat jika kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh pemilik usaha, baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikannya.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk balas jasa yang diberikan oleh instansi pendidikan kepada karyawan dengan maksud agar dapat memenuhi kebutuhan hidup dan memotivasi karyawan untuk lebih baik lagi pada pekerjaan selanjutnya.

2. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Badriyah (2019:164) menjelaskan jika kompensasi dibagi atas dua dimensi, yaitu :

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Adapun indikator dari kompensasi langsung, yaitu :

1) Gaji

Gaji merupakan sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan dalam waktu tetap. Gaji diberikan sebagai imbalan dari pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan.

2) Insentif

Insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pencapaian kerja yang diberikan oleh instansi pendidikan. Tujuan dari adanya insentif untuk mendorong karyawan agar mencapai target yang telah ditetapkan dengan lebih maksimal.

3) Bonus

Diberikan kepada karyawan sebagai tambahan dari gaji pokok. Bonus juga dapat diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian karyawan. Pada umumnya, bonus diberikan dalam bentuk uang tunai.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan. Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Adapun indikator dari kompensasi tidak langsung, yaitu :

1) Cuti

Cuti merupakan bagian dari hak karyawan untuk melakukan izin atau libur untuk sementara waktu. Ada berbagai macam cuti, diantaranya cuti tahunan, cuti sakit dan cuti hari raya.

2) Tunjangan Hari Raya (THR)

THR diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya dalam merayakan hari keagamaan.

3) Tunjangan Hari Tua

Tunjangan hari tua sebagai pengganti penghasilan karyawan jika meninggal, cacat atau telah memasuki masa tua.

4) Tunjangan Pensiun

Tunjangan pensiun merupakan pembayaran rutin yang diterima oleh karyawan yang telah pensiun. Besarnya tunjangan pensiun yang diterima tergantung pada masa kerja karyawan, tingkat gaji dan persyaratan pensiun dari instansi pendidikan terkait.

5) Tunjangan Pengobatan

Tunjangan pengobatan merupakan tunjangan kesehatan yang memberikan jaminan kesehatan kepada karyawan untuk mendapatkan bantuan dalam pengelolaan dari dari instansi pendidikan saat karyawan membutuhkan pertolongan dalam bidang medis.

6) Rekreasi

Rekreasi dibutuhkan karyawan setelah bekerja keras dan sebagai pelepas kejenuhan. Selain itu dengan rekreasi, diharapkan karyawan lebih bersemangat untuk bekerja kembali.

7) Fasilitas Olahraga

Karyawan dapat menerima fasilitas olahraga, seperti keanggotaan gym atau diadakannya pertandingan olahraga antar divisi yang ada dalam instansi pendidikan tersebut.

3. Tujuan Adanya Kompensasi

Winata (2022:21) menjelaskan beberapa tujuan dari adanya kompensasi yang diberikan oleh instansi pendidikan kepada karyawan, sebagai berikut :

a. Adanya Ikatan Kerja

Instansi pendidikan akan memberikan kompensasi kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan sebelumnya agar karyawan yang bekerja memiliki ikatan erat dengan instansi pendidikan, baik secara moral maupun profesionalisme.

b. Kepuasan Kerja

Perusahaan perlu memberikan kompensasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atau penghargaan atas pengabdian dan kerja kerasnya. Dengan demikian, karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan instansi pendidikan.

c. Performa Pekerja

Setelah karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan instansi pendidikan kepadanya, maka karyawan akan memberikan performa kerja yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan adanya kompensasi juga dapat membentuk lingkungan kerja yang kompetitif dan suportif.

d. Motivasi

Dengan lingkungan kerja yang kompetitif dan suportif, maka karyawan akan bekerja lebih giat lagi karena termotivasi untuk menghasilkan yang terbaik bagi instansi pendidikan. Jika kinerja karyawan meningkat, maka akan meningkatkan nilai perusahaan di masyarakat luas.

e. Disiplin Kerja

Apabila karyawan sudah memiliki motivasi untuk bekerja, maka kesadaran untuk bekerja lebih baik juga akan meningkat. Peningkatan performa karyawan berjalan beriringan dengan meningkatnya disiplin kerja karyawan yang akan lebih taat terhadap peraturan yang telah dibuat oleh instansi pendidikan.

f. Penghargaan Bagi Karyawan

Kompensasi diberikan instansi pendidikan kepada karyawan sebagai salah satu bentuk penghargaan atas kerja keras yang diberikan karyawan untuk kemajuan instansi pendidikan dan karyawan akan merasa lebih dihargai atas hasil kerja kerasnya.

g. Mendorong Pertumbuhan Instansi Pendidikan

Perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Jika karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan, maka akan mendorong pertumbuhan ekonomi instansi pendidikan tersebut.

h. Mendapatkan Karyawan Berkualitas

Pemberian kompensasi di suatu instansi pendidikan juga berpengaruh terhadap calon pelamar kerja. Semakin baik kompensasi yang diberikan, maka calon pelamar kerja memiliki kualitas unggul. Hal tersebut dikarenakan calon pelamar kerja melihat dan memperhatikan kesejahteraan yang dapat instansi pendidikan berikan padanya.

4. Faktor Penyusun Kompensasi

Winata (2022:240) mengemukakan mengenai beberapa faktor yang memengaruhi kompensasi dan tingkat upah, yaitu :

a. Harga Pekerjaan

Instansi pendidikan akan menyesuaikan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaannya. Semakin berat pekerjaan yang karyawan lakukan, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan kepadanya.

b. Sistem Kompensasi

Setelah instansi pendidikan menentukan harga pekerjaan kepada setiap karyawan selanjutnya akan membuat sistem kompensasi

yang detail dengan dasar, yaitu prestasi kerja dan waktu. Ukuran prestasi kerja diberikan untuk memotivasi para karyawan agar meningkatkan kualitas kinerja masing-masing. Sedangkan sistem waktu didapatkan karyawan jika mereka bekerja melebihi waktu kerja yang telah ditentukan. Biasanya karyawan akan diberikan kompensasi berupa uang lembur.

c. Tingkat Hidup

Instansi pendidikan akan memberikan kompensasi kepada karyawan menyesuaikan dengan domisili instansi pendidikan tersebut berdiri. Standar instansi pendidikan untuk menentukan kompensasi yang diberikan, yaitu melalui besaran Upah Minimum Regional (UMR). Besaran UMR di wilayah sekitar tentu sangat menentukan kompensasi karyawan.

d. Tingkat Kompensasi di Instansi Pendidikan Lain

Instansi pendidikan juga dapat membandingkan tingkat kompensasi dengan tipe pekerjaan yang sama di instansi pendidikan lainnya.

e. Kemampuan Instansi Pendidikan

Kemampuan instansi pendidikan dapat diketahui melalui keuntungan yang didapatkan, pemasukkan dan pengeluaran instansi pendidikan.

f. Perundang-Undangan yang Berlaku

Undang-undang yang berlaku mengatur mengenai upah, gaji atau

kompensasi yang harus diberikan oleh instansi pendidikan kepada karyawan dan harus dipatuhi. Jika melanggar aturan tersebut, maka akan ada sanksi yang diberikan.

5. Ruang Lingkup Kompensasi

Aisyah (2019:8) menjelaskan bahwa secara umum kompensasi dibagi dalam tiga bentuk, yaitu :

a. Kompensasi Material

Kompensasi material bukan hanya kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang, gaji, upah, bonus dan komisi. Namun, kompensasi yang diberikan sebagai penguat fisik, seperti fasilitas parkir, telepon, ruang kantor yang nyaman dan aman.

b. Kompensasi Sosial

Kompensasi sosial merupakan bentuk kompensasi yang terjadi pada lingkungan kerja yang merupakan kebutuhan setiap orang, seperti status pengakuan, penghargaan atas prestasi kerja, promosi jabatan, kepastian masa jabatan dan rekreasi. Dengan demikian, karyawan akan lebih merasa dihargai oleh perusahaan.

c. Kompensasi Aktivitas

Kompensasi aktivitas bertujuan untuk menjaga karyawan agar tetap berada pada situasi yang tidak membosankan. Bentuk dari kompensasi aktivitas ini dapat berupa pemberian kekuasaan pada seseorang untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya, adanya penyerahan wewenang dan tanggung jawab, partisipasi

dalam pengambilan keputusan dan pelatihan pengembangan pribadi atau penjenjangan.

6. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Winata (2022:18) menyampaikan ada beberapa bentuk kompensasi, antara lain :

a. Upah atau Gaji

Upah atau gaji yang diberikan oleh instansi pendidikan menyesuaikan dengan tarif gaji per jam kerja. Semakin lama waktu bekerja yang diimban oleh karyawan, maka semakin banyak pula upah atau gaji yang didapatkan.

b. Insentif

Insentif diberikan oleh instansi pendidikan sebagai imbalan di luar dari gaji pokok. Insentif diberikan menyesuaikan dengan produktivitas karyawan, penjualan dan keuntungan perusahaan. Selain itu, insentif juga dapat disesuaikan dengan bagaimana cara pemangkasan biaya tertentu.

c. Tunjangan

Tunjangan yang dimaksud adalah pemberian fasilitas yang didapatkan karyawan dari instansi pendidikan. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan instansi pendidikan dapat berupa kendaraan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus dan alat kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Wicara/2022/ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT Timur Jaya Pekanbaru P.ISSN :1410-7988 E.ISSN : 2614-123X	Disiplin Kerja : a. Kehadiran b. Ketaatan pada peraturan kerja c. Ketaatan pada standar kerja d. Tingkat kewaspadaan tinggi e. Bekerja etis Budaya Organisasi : a. Keteraturan Perilaku b. Norma c. Nilai utama d. Filosofi e. Aturan f. Iklim organisasi	Metode Kuantitatif Dengan Alat Analisis Regresi Linear Sederhana	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT Timur Jaya Pekanbaru
2.	Saputri dan Wahyuningsih/2021/Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi dan Pengawasan Terhadap Tingkat Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Cilacap ISSN : 2721-3102 (Online)	Disiplin Kerja : a. Tujuan dan kemampuan b. Teladan pemimpin c. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) d. Waskat (pengawasan melekat) e. Sanksi hukuman f. Ketegasan g. Hubungan kemanusiaan Kepemimpinan : a. Memiliki strategi yang jelas b. Memiliki kepedulian kepada pegawai maupun lingkungan c. Merangsang anggota d. Menjaga kekompakan tim e. Menghargai perbedaan dan	Metode Kuantitatif Dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat disiplin pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Cilacap Pengawasan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap tingkat disiplin kerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		keyakinan Motivasi : a. Kebutuhan fisiologis b. Kebutuhan rasa aman c. Kebutuhan untuk merasa memiliki d. Kebutuhan akan harga diri e. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri Pengawasan : a. Penetapan standar b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan d. Pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan e. Pengambilan tindakan koreksi		Cilacap.
3.	Saragih/2020/ Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Cinta Raja E.ISSN : 2716-2249	Disiplin Kerja : a. Taat terhadap aturan waktu b. Taat terhadap peraturan perusahaan c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan\ d. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan Kompensasi : a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas yang memadai Lingkungan Kerja :	Metode Kuantitatif Dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda	Secara simultan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT Cinta Raja

No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Tersedianya fasilitas kerja 		
4.	Dewi/2019/ Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Gresik Cipta Sejahtera Cabang Medan ISSN : 2656-4203	Disiplin Kerja : a. Frekuensi kehadiran b. Ketaatan pada standar kerja c. Ketaatan pada peraturan d. Bekerja etis e. Etika kerja Kompensasi : a. Gaji b. Fasilitas c. Tunjangan Pengembangan Karir : a. Pelatihan b. Perlakuan yang adil dalam berkarir c. Promosi Lingkungan Kerja : a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Tersedianya fasilitas bekerja Budaya Organisasi : a. Peningkatan kemampuan dengan pendidikan b. Peningkatan kemampuan dengan pelatihan sesuai dengan bidang tugas c. Promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan	Metode Kuantitatif Dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh signifikan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada PT Gresik Cipta Sejahtera Cabang Medan.
5.	Laia dan Dewi/2023/ Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan	Disiplin Kerja : a. Frekuensi kehadiran b. Tingkat kewaspadaan c. Ketaatan pada	Metode Kuantitatif Dengan Alat Analisis Regresi Linear	Motivasi, kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh terhadap disiplin

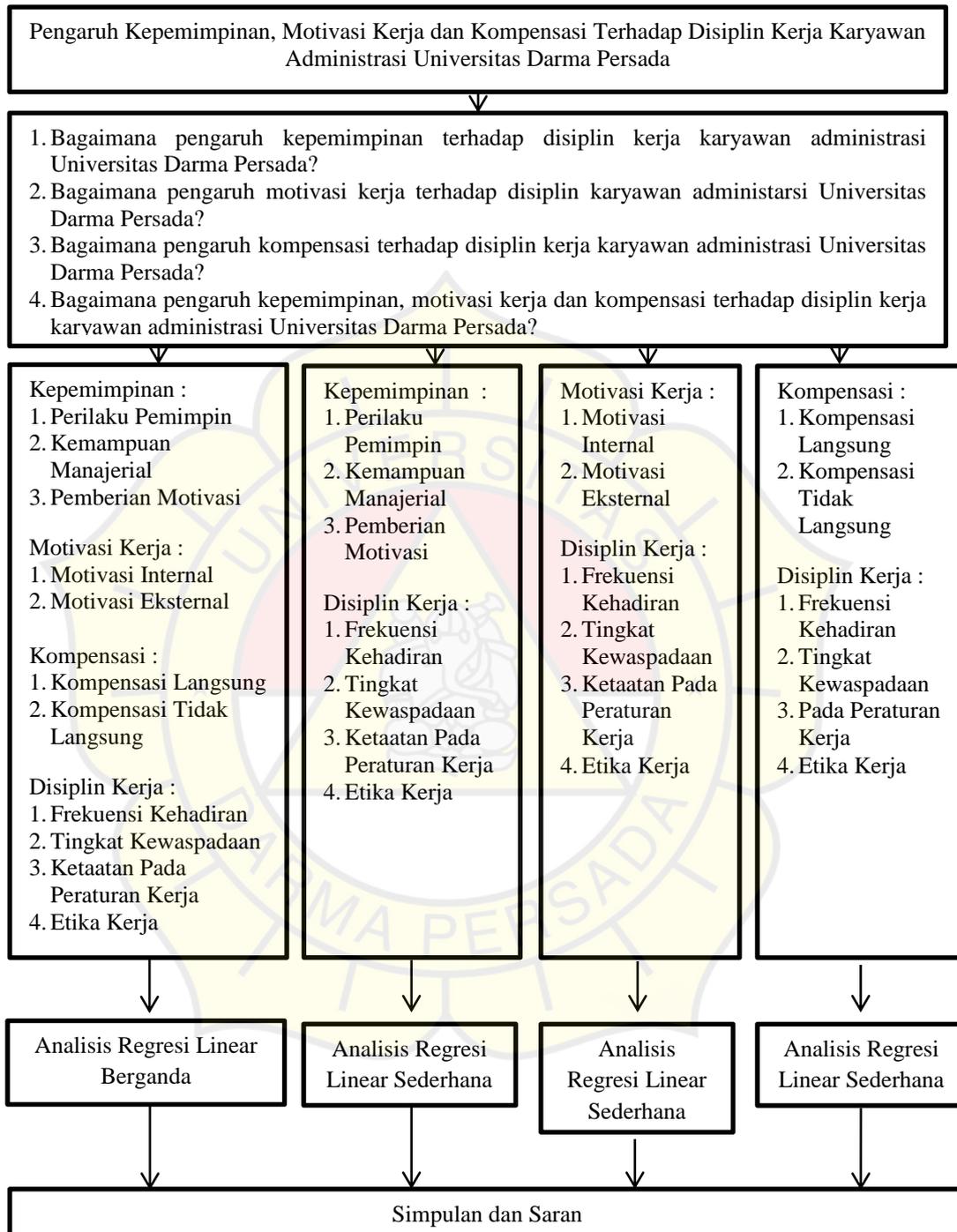
No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<p>dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pada PT Pelindo Regional I Cabang Belawan</p> <p>E-ISSN : 2963-4830 P-ISSN : 2963-6035</p>	<p>standar kerja</p> <p>d. Ketaatan pada peraturan kerja</p> <p>e. Etika kerja</p> <p>Motivasi Kerja :</p> <p>a. Tanggung jawab</p> <p>b. Prestasi kerja</p> <p>c. Peluang untuk maju</p> <p>d. Pengakuan atas kinerja</p> <p>e. Pekerjaan yang menantang</p> <p>Kepemimpinan :</p> <p>a. Iklim saling memercayai</p> <p>b. Penghargaan terhadap ide bawahan</p> <p>c. Memperhitungkan perasaan para bawahan</p> <p>d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan</p> <p>e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan</p> <p>f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional</p> <p>g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya</p> <p>Pengawasan :</p> <p>a. Akurat</p> <p>b. Tepat waktu</p> <p>c. Objektif dan menyeluruh</p> <p>d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi</p>	Berganda	kerja

No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		e. Realistik secara ekonomis f. Realistik secara organisasional g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi		
6.	Rizal dan Radiman/2019/ Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai ISSN : 2623-2634 (Online)	Disiplin Kerja : a. Frekuensi kehadiran b. Tingkat kewaspadaan c. Ketaatan pada standar kerja d. Ketaatan pada peraturan kerja e. Etika kerja Motivasi Kerja : a. Motivasi internal b. Motivasi eksternal Pengawasan : a. Akurat b. Tepat waktu c. Objektif dan menyeluruh d. Terpusat pada titik-titik strategi e. Realistik secara ekonomis f. Realistik secara organisasional g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi h. Fleksibel i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional j. Diterima para anggota Kepemimpinan : a. Iklim saling memercayai b. Penghargaan terhadap ide bawahan	Metode Kuantitatif Dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda	Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai

No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		c. Memperhitungkan perasaan para bawahan\ d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan f. Pengakuan atas status pada bawahan secara tepat dan proporsional g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya		

Sumber : Diolah Penulis Tahun 2023

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan keterkaitan antar variabel penelitian, maka dirumuskan hipotesis penelitian, sebagai berikut :

H₀₁ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

H_{a1} : Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada

H₀₂ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

H_{a2} : Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

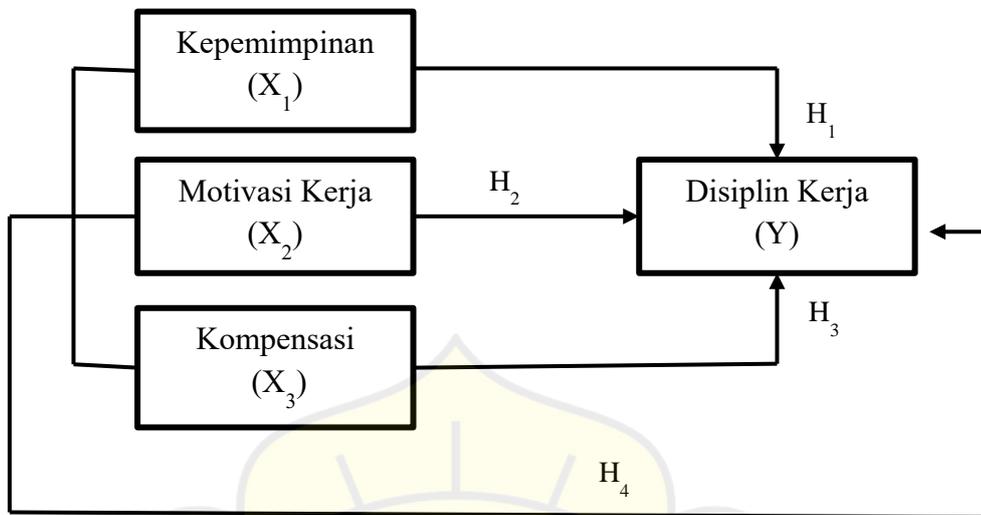
H₀₃ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

H_{a3} : Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

H₀₄ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

H_{a4} : Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan administrasi Universitas Darma Persada.

Selanjutnya, penjelasan mengenai hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, sebagai berikut :



Sumber : Diolah Penulis Tahun 2023

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Dari gambar tersebut diketahui pengaruh antara variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kompensasi (X_3) terhadap Disiplin Kerja Karyawan Administrasi (Y) secara parsial dirumuskan dengan persamaan regresi $Y=a+bX$. Sedangkan secara simultan dapat dirumuskan dengan persamaan regresi $Y=a+b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$.