

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil 7 penelitian terdahulu sebagai referensi maupun pedoman yang dirasa sesuai dengan topik yang dikaji penelitian

TABEL 2 1 PENELITIAN TERDAHULU

Nama, Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Indra Marjaya. Fajar Pasaribu(2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Variabel Kepemimpinan Berpengaruh Negatif Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Dalam Penelitian Terdahulu Membahas Kepemimpinan Yang Sama Dengan Penelitian Sekarang	Dalam Penelitian Terdahulu Menggunakan 3 Variabel, Sedangkan Penelitian Sekarang Menggunakan 2 Variabel
Yudha Nata Saputra(2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen	Temuan Studi Menemukan Bahwa Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Dari Variabel Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Dosen (Y) Sebesar 27,39%, Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Dari Variabel Motivasi (X2) Terhadap Kinerja Dosen (Y) Sebesar	Dalam Penelitian Terdahulu Dan Sekarang Sama Sama Menggunakan Kepimimpinan Dan Kompensasi	Dalam Penelitian Terdahulu Menggunakan 3 Variabel , Sedangkan Penelitian Yang Sekarang Menggunakan 2 Variabel

		26,69%, Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Dari Variabel		
Maisal Adriza(2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan, Kompensasi Terhadap Semangat Pegawai Bank Syariah Mandiri Area Medan	Kepemimpinan Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Semangat Kerja. Lingkungan Kerja Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Semangat Kerja, Kompensasi Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Semangat Kerja.	Dalam Penelitian Terdahulu Sama Sama Menggunakan Metode Penelitian Kuantitatif	Pada Variable X Yaitu Kepemimpin, Lingkungan , Kompensasi

Risza Putri Elburdah	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Penta Artha Impressi Area Tangerang Selatan	Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai T hitung sebesar 9,635 lebih besar dari nilai T tabel sebesar 1,675. Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan nilai T hitung sebesar 0,527 lebih rendah dibandingkan dengan nilai T tabel sebesar 1,675. Sedangkan dilihat dari nilai F hitung = 47,639 bahwa kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, lebih tinggi dari nilai F tabel sebesar 2,78..	Dalam Penelitian Terdahulu Sama Sama Menggunakan Metode Penelitian Kuantitatif  Dalam Penelitian Ini Sama Sama Membahas Kepemimpinan Dan Kompensasi Sebagai Variabel Bebas	Dalam Penelitian Terdahulu Menggunakan Dekriptif Kuantitatif Sedangkan Penelitian Yang Sekarang Menggunakan Kuantitatif Saja
Dewi Suryani Harahap1, Hazmanan Khair	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Gaji mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi dalam bekerja. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Gaji tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja	Dalam Penelitian Terdahulu Dan Penelitian Sekarang Sama Sama Menggunakan Kuantitatif  Menggunakan Variable Yang Sama Kepemimpinan Dan Kompensasi	Dalam Penelitian Terdahulu Menggunakan Variable Mediasi Sedangkan Penelitian Sekarang Tidak Menggunakan Variable Mediasi

Muhamad Ridwan	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pekerja Proyek Pada Pt. Arilum)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 83,3%, dan pengaruh gaji terhadap kinerja pegawai sebesar 78,7% . .	Dalam Penelitian Terdahulu Menggunakan Metode Kuantitatif  Dan Sama Menggunakan Variabel Yang Sama	Dalam Penelitian Terdahulu Menggunakan Regresi Sederhana Dan Berganda Sedangkan Penelitian Sekarang Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda
-------------------	--	---	---	--

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 2) menyatakan bahwa : “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”. Sedangkan Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 15) menyatakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal” Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Untuk memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terampil, sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan, dan bimbingan bagi sumber daya manusianya. Hanya saja, untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, seorang pegawai tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi ia juga harus memiliki keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi (Hasibuan, 2018) dalam (Faidh et al., 2021). Sumber daya manusia (SDM) di dalam suatu organisasi/perusahaan merupakan suatu elemen yang esensial untuk menjalankan roda organisasi/perusahaan/lembaga guna mencapai tujuannya. (Hidayati & Saputra, 2018). Menghadapi perubahan yang begitu cepat maka kebutuhan akan SDM (sumber daya manusia) yang bermutu menjadi suatu keniscayaan.(Saputra, 2020). Kepemimpinan yang efektif sangat Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi.(Lubis & Susanti, 2019) Organisasi memiliki Berbagai sumber daya digunakan sebagai masukan dan diubah menjadi keluaran berupa barang atau jasa. Sumber daya tersebut antara lain modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan



untuk operasional, personel, dan lain-lain. Di antara berbagai sumber tersebut, sumber daya manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang paling penting. Sumber daya manusia memerlukan suatu alat manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (SDM). (Manajemen Sumber Daya Manusia) HRM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam suatu organisasi atau sebagai suatu kebijakan (Enni Sustiyatik 2020:3)

Sedarmayanti (2016:11) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah daya pikir dan kreativitas manusia yang tersimpan dalam dirinya dan perlu digali dan dikembangkan agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kepentingan kehidupan manusia.

Sumber daya manusia adalah potensi kemampuan yang dimiliki oleh manusia, meliputi kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak dan bermoral, yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Mencapai tujuan hidup sendiri atau bersama-sama. Sumber daya manusia adalah segala potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien dan efektif melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayungan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pemanfaatan individu individu.





Manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian strategi, proses, dan akan berdampak pada efesiensi, produktifitas.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019) Ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran karyawan untuk memaksimalkan efektivitas dan efesiensi dalam mencapai tujuan organisasi, tenaga kerja, dan masyarakat secara luas dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia, menurut Dessler (2010), adalah kebijakan dan pelatihan untuk memenuhi tuntutan karyawan atau bidang sumber daya manusia, seperti posisi manajemen, perekrutan atau perekrutan, penyaringan, pelatihan, remunerasi, dan evaluasi kinerja. Definisi di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah studi tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan mengenai manusia, disusun menurut urutan fungsinya, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi, tenaga kerja, dan masyarakat secara keseluruhan.

Aktivitas MSDM Kegunaan utama MSDM sangat banyak. mencantumkan lima fungsi, yaitu sebagai berikut:

1. Membuat rencana kebutuhan SDM Fungsi rencana kebutuhan SDM meliputi 2 kegiatan utama yaitu :
  - Perencanaan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang, merupakan salah satu dari setidaknya dua tugas utama fungsi perencanaan kebutuhan SDM.



- Pemeriksaan peran pekerjaan di dalam perusahaan untuk memastikan tugas, tujuan, kompetensi, dan keahlian yang dibutuhkan. Kedua peran ini sangat penting untuk pelaksanaan tugas MSDM yang efisien.
2. Mempekerjakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengisian posisi terbuka dilakukan berikutnya setelah kebutuhan SDM teridentifikasi. Selama fase penempatan staf ini, ada dua tugas yang harus diselesaikan, khususnya:
    - Penarikan diri pelamar atau calon pekerja (recruitment)
    - Proses pemilihan calon atau pelamar yang di nilai paling memenuhi syarat,
  3. Penilaian kinerja Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:
    - Memeriksa dan menilai perilaku pegawai.
    - Memeriksa dan menafsirkan perilaku karyawan. Diperkirakan bahwa tugas tinjauan kinerja ini sangat menantang baik bagi penilai maupun yang dinilai. Konflik kemungkinan besar akan muncul dari perilaku ini.
  4. Meningkatkan kualitas karyawan dan tempat kerja. Tiga teknik aktivitas yang menjadi pusat perhatian MSDM saat ini, yaitu:
    - meningkatkan kondisi fisik kerja untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.
    - peningkatan kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui program peningkatan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja.





- menentukan, merancang, dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai. Salah satu hasil yang dapat diberikan oleh tindakan ketiga teknik ini adalah peningkatan atau peningkatan fisik
5. Membangun hubungan kerja yang bermanfaat Setelah tuntutan tenaga kerja dipenuhi, perusahaan merekrut kandidat, menawarkan gaji, dan menciptakan insentif untuk menarik minatnya. Oleh karena itu, organisasi harus menetapkan pedoman untuk membangun kemitraan kerja yang produktif. Dalam hal ini ada tiga tugas pokok, yaitu:
- Mengakui dan menjunjung tinggi hak-hak pekerja;
  - Terlibat dalam negosiasi dan menetapkan proses untuk menangani keluhan pekerja
  - Pelajari tindakan yang berkaitan dengan MSDM. Permasalahan dalam ketiga tugas utama ini harus diselesaikan. Jika perusahaan tidak berhati-hati dalam mengelolanya masing-masing Protes terhadap hak-hak pekerja mengemuka saat itu, seperti yang terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia.

### 2.2.2 Kebijakan dan Kegiatan MSDM

Kebijakan dan aktivitas MSDM dapat dilihat dari sudut pandang tertentu agar dapat dipahami. Dengan bantuan Sumber Daya Manusia, strategi ini membingkai ulang peran departemen SDM, mengatur ulang, dan memperjelas tanggung jawab departemen personalia dalam perusahaan. Tamu menyatakan bahwa ada empat kebijakan utama MSDM berdasarkan metodologi ini, yaitu:



1. Pengaruh Karyawan
2. Aliran sumber daya manusia
3. Insentif
4. Sistem kerja

Kebijakan SDM dapat dipandang sebagai upaya untuk membujuk karyawan agar fokus pada tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuannya, organisasi mengatur sumber daya manusianya secara sistematis melalui aliran sumber daya manusia, yang dimulai dengan perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pembuatan analisis jabatan, dan sebagainya. (scheme) Yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang mengatur tentang Remunerasi. Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM (human resource development). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (skills), pengetahuan (knowledge) dan kemampuan (ability). Arah rogramm pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkernbangan dan kemajuan organisasi.

### 2.2.2 Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono (2019:49) kepemimpinan adalah “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang di inginkan” Upaya menilai berhasil

tidaknya seorang pemimpin antara lain dengan mengamati indikator-indikator dan kualitas perilakunya yang dijadikan kriteria dalam menilai kepemimpinannya. Menurut Ordway Tead yang dikutip Kartini kartono (2019:37-41), ada 10 sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Tenaga jasmani dan rohani, yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik lahir maupun batin untuk mengatasi segala permasalahan.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah, mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.
3. Antusiasme, pekerjaan mempunyai tujuan yang berharga, menyenangkan, memberikan keberhasilan, dan dapat membangkitkan semangat bagi pimpinan dan bawahan.
4. Keramahan dan kasih sayang, dedikasi pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk melakukan tindakan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.
5. Integritas, pemimpin harus terbuka, merasa bersatu sepenuhnya, mempunyai semangat dan sepikiran yang sama dengan bawahannya sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.
6. Penguasaan teknis, setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa keterampilan teknis agar mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk memimpin.
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan: Karena pengetahuan dan keahliannya, pemimpin yang efektif tentu dapat mengambil keputusan dengan cepat, tegas, dan akurat.



8. Intelijen: Mereka yang memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi permasalahan dengan cepat dan efisien.
9. Keterampilan mengejar: Seorang pemimpin yang kompeten mampu membimbing, memberi instruksi, menginspirasi, dan memotivasi anggota timnya menuju suatu tujuan.
10. Kepercayaan: Kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin secara efektif bergantung pada keyakinan para pengikutnya terhadap kemampuan mereka untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama.

Dalam penelitian ini kesepuluh indikator tersebut akan dijadikan sebagai indikator kepemimpinan.

### **2.2.3 Teori Perilaku Pemimpin**

Ide ini melihat bagaimana pemimpin berperilaku dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi output pekerja dan rasa kepuasan di tempat kerja. Banyak teori terkenal tentang kepemimpinan perilaku pribadi yang ada saat ini. Meskipun demikian, dua penelitian terbesar dan paling terkenal yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **1. Penelitian Universitas Michigan**

Para peneliti yang dipengaruhi oleh Likert mulai mempelajari cara terbaik untuk mengordinasikan aktivitas masyarakat untuk mencapai kepuasan dan tujuan pencapaian pada tahun 1947. Menemukan teknik dan prinsip kepemimpinan yang sukses adalah tujuan dari tim peneliti kepemimpinan ini. Melalui wawancara dengan para pemimpin dan pengikutnya, para peneliti dapat membedakan antara dua filosofi





kepemimpinan yang berbeda, yang disebut sebagai “berpusat pada pekerjaan,” di mana pemimpin mengawasi bawahan secara ketat untuk memastikan bahwa mereka menyelesaikan tugas dengan tepat.

Menggunakan protokol yang terdefinisi dengan baik. Gaya kepemimpinan alternatif adalah berorientasi pada karyawan, atau berpusat pada karyawan, di mana pemimpin mencoba mendukung anggota staf dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan lingkungan yang mendukung mereka dan menerapkan kebutuhan untuk mendelegasikan pengambilan keputusan.

## 2. Penelitian dari Ohio State University

Upaya studi Fleish Man menghasilkan pengembangan teori kepemimpinan dua faktor. Penelitian ini membedakan dua komponen kepemimpinan. Yang pertama, disebut “struktur inisiasi”, adalah perilaku di mana pemimpin kelompok mengatur dan membangun hubungan, menciptakan saluran dan pola komunikasi yang dilaksanakan dengan baik, dan mendemonstrasikan metode untuk menyelesaikan tugas. Kedua, konsep pertimbangan berkaitan dengan tindakan yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, kehangatan, dan dinamika antara pemimpin dan pengikut (Luthan, 2002). Ruang lingkup teori kepemimpinan perilaku tumbuh seiring perkembangannya. Studi ini mengkaji perilaku pemimpin dalam konteks dan keadaan organisasi tertentu selain perilaku individu. Ada beberapa teori yang dapat diterapkan dalam situasi ini, termasuk teori situasional. Menurut teori situasional, keselarasan kepribadian, tugas,

kekuasaan, sikap, dan persepsi menentukan kemandirian seorang pemimpin.

Ada tiga pendekatan kepemimpinan yang berorientasikan situasi yaitu (Luthan, 2002) :

#### 1. Model Kepemimpinan Kontigensi

Dalam model kontigensi ini dikembangkan oleh Fiedler. Model tersebut mendalilkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu hubungan yang didasarkan atas kekuasaan dan pengaruh. Jadi, keefektifan kepemimpinan tergantung pada tepat tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dengan situasi yang ada di dalam organisasi tersebut.

#### 2. Vroom-Yetton Model

pengambilan keputusan kepemimpinan yang dibuat oleh Model Vroom dan Yetton mengidentifikasi jenis-jenis keadaan yang memerlukan tingkat pengambilan keputusan partisipatif yang berbeda-beda. Mereka berupaya menawarkan model normatif. Metode mereka didasarkan pada gagasan bahwa satu gaya kepemimpinan cocok untuk semua keadaan. Vroom dan Yetton, berbeda dengan Fiedler, percaya bahwa pemimpin harus cukup mampu beradaptasi untuk mengubah pendekatan mereka tergantung pada keadaan. Menurut Fiedler, keadaan perlu diubah agar sesuai dengan sikap kepemimpinan yang dominan.

#### 3. Model Jalan-Tujuan (Path-Goal)





Model jalan-tujuan mencoba memperkirakan keefektifan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Menurut model ini, pemimpin efektif karena dampak positifnya terhadap motivasi bekerja dan kepuasan pengikutnya. Dikatakan sebagai jalan-tujuan karena menitik-beratkan atas cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikut tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan. Beberapa karya pemula tentang teori jalan-tujuan menyatakan bahwa pemimpin akan efektif dengan menyediakan imbalan bagi bawahan dan menjadikan imbalan tersebut tergantung pada kemampuan bawahan mencapai tujuan khususnya. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 2012).

Mengenali Kepemimpinan Proses mempengaruhi orang lain atau memberikan contoh bagi anggota atau pengikut dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai kepemimpinan. Elemen penting lainnya dalam keberhasilan manajemen organisasi adalah kepemimpinan. Memotivasi anggota organisasi untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan di antara bawahan atau anggota organisasi lainnya merupakan tanda kepemimpinan yang efektif. Banyak orang selalu mengira bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun seiring dengan berkembangnya pengetahuan, kini dipahami bahwa kepemimpinan yang sukses dapat dikembangkan. Seorang pemimpin harus mampu membujuk orang lain untuk bekerja mencapai tujuan

dengan menggunakan berbagai kombinasi kekuatan agar tujuan tersebut dianggap efektif. (Kotter : 1992) dalam (Siti Nur Aisah, 2020). Kepemimpinan (leadership) menurut Rivai (2014) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. (Sitompul & Ratnasari, 2019). Menurut George R. Terry, pengertian kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin dan pengaruh yang lain untuk mau bekerja secara sadar dalam kaitannya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan. (Setyowati et al., 2022). Malayu Hasibuan (2006:170) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan pemimpin dalam membentuk perilaku pengikutnya guna mendorong kerja sama dan kerja produktif menuju tujuan kelompok. Menurut Robins (2006), kepemimpinan adalah kapasitas untuk membujuk orang untuk mencapai tujuan organisasi.(Nuriana & Soehari, 2019)

Pengalaman dalam kepemimpinan berubah seiring berjalannya waktu dan dipengaruhi oleh tren sosial, politik, dan budaya saat itu. Dari pendekatan situasional menjadi jelas bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling berhasil atau secara umum cocok untuk semua situasi dan keadaan.

Para ahli ilmu perilaku masih belum dapat menyepakati satu definisi tunggal tentang kepemimpinan. 118 Scott, William G. (1 sebanyak mungkin dengan perlawanan paling sedikit dan kolaborasi maksimal. Ordway Tead (1929)







Seseorang dengan kualitas kepemimpinan memiliki perpaduan temperamen yang memungkinkan mereka memotivasi orang lain untuk melakukan tugasnya. Menurut Hemphill dan Coon (1995), kepemimpinan adalah pola pikir seseorang yang memandu aktivitas kelompok menuju tujuan bersama.

Behling dan Rauch (1984) Praktik memotivasi kelompok terorganisir untuk mencapai suatu tujuan dikenal sebagai kepemimpinan. (1994: 48) Kartini Kartono Kepemimpinan yang efektif mempunyai sifat unik dan istimewa yang diperlukan dalam keadaan tertentu. Karena dalam suatu kelompok yang menggunakan berbagai jenis peralatan khusus, melaksanakan tugas tertentu, dan mempunyai tujuan.

Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktifitas yang diorganisir dalam suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. F.A. Nigro (1965) Inti dari kepemimpinan ialah mempengaruhi aktifitas orang lain. F. I. Munson "The Management of Man". Tannenbaum, Weschler dan Massarik (1961) Kepemimpinan ialah sebuah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan pada keadaan tertentu, serta diarahkan lewat proses komunikasi, menuju arah pencapaian satu tujuan tertentu atau lebih.

P. Pigors (1935) "Kepemimpinan ialah proses dorong mendorong lewat keberhasilan sebuah interaksi dari berbagai perbedaan individu, mengontrol daya seseorang dalam mengejar tujuan bersama". Terry, George R. Hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dan membujuk orang lain untuk terlibat dalam hubungan tugas yang disengaja



satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai kepemimpinan. Menurut Stephen J. Carroll dan Henry L. Tosj (1977), kepemimpinan adalah seni membujuk orang lain agar mengikuti keinginan kita. William G. Scott dan Theo Haiman Proses memilih dan mencapai suatu tujuan melibatkan membimbing, memimpin, dan mempengaruhi sekelompok orang. Hal ini dikenal sebagai kepemimpinan. Duben (1954): Mereka yang mempunyai otoritas dan pengambil keputusan terlibat dalam aktivitas kepemimpinan. Reed, 2018 Mempengaruhi perilaku orang lain untuk melaksanakan niat seorang pemimpin melalui perjuangan dikenal dengan istilah kepemimpinan.

Feman, G. L. dan Taylor, E. K. (2019) Kapasitas mengorganisir kegiatan dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisiensi optimal dan kerjasama individu dikenal sebagai kepemimpinan.

120 Black, James M. (2018) Kapasitas untuk membujuk orang lain agar bekerja sama di bawah arahan seseorang untuk membentuk tim yang kohesif dan mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai kepemimpinan.

P. Pigors, "Dominasi dan Kepemimpinan" Kepemimpinan adalah proses mendorong dan menarik yang mengelola kekuatan manusia untuk bekerja menuju tujuan bersama dengan memungkinkan beragam perbedaan individu berinteraksi dengan sukses.

"Kepemimpinan" oleh C. Schenk, Jurnal Infanteri, 1928. Kepemimpinan adalah seni mengelola proses mengenal seseorang melalui inspirasi dan persuasi, bukan dengan memberi perintah atau menggunakan taktik koersif lainnya seperti ancaman halus.



O'Donnell dan H. Kootz, "Principles of Management" Meyakinkan orang lain untuk berkeinginan berkolaborasi guna mencapai tujuan bersama adalah tindakan kepemimpinan. Menurut Hersey dan Blanchard (1995), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan dalam keadaan tertentu.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1991), kepemimpinan adalah upaya untuk memanfaatkan persuasi sebagai ganti kekuatan untuk membujuk orang lain agar mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menarik orang lain ke arahnya tanpa menggunakan kekerasan sehingga mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan mereka.

#### 2.2.4 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003). (Nuraeni, 2019)

Macam-macam Gaya Kepemimpinan menurut Siagian dikutip dari jurnal Cahya Wirtama2019 sebagai berikut :

##### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya kepemimpinan ini bersifat tidak mau menerima kritik, saran ataupun pendapat.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya Kepemimpinan ini memiliki sifat seperti dalam menggerakkan bawahannya system perintah yang sering dipergunakan, dalam



menggerakan bawahannya senang bergantung pada pangkat atau jabatan, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

### 3. Gaya Kepemimpinan Parternalistik

Gaya Kepemimpinan ini memiliki sifat bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, sering bersikap mau tahu.

### 4. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya Kepemimpinan ini harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negative mengalahkan sifatnya yang positif.

### 5. Gaya Kepemimpinan Demokratik.

Gaya Kepemimpinan ini membuktikan tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi yang modern karena kepemimpinan demokratis senang untuk menerima saran, selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dan selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.

## 2.2.5 Pengertian Manajemen Kompensasi

Strategi Kompensasi adalah dengan menggunakan pendekatan strategis agar manajemen sumber daya manusia (misalnya kompensasi) dapat membuat perubahan yang kuat di dalam perusahaan, dengan cara bagaimana karyawan memberikan kompensasi. (Soeltonet al.2021) Tujuan diberikannya kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu aspek lain untuk meningkatkan

motivasi bekerja yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan , Hadari Nawawi (2005: 315). menjabarkan kompensasi sebagai penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.(Widodo, 2018). Koperasi merupakan suatu bentuk usaha yang banyak dilakukan di berbagai Negara termasuk Indonesia. Bahkan tahun 2012 dikenal sebagai Tahun Koperasi Internasional (International of Cooperative Year).(Marpaung, 2014). Kompensasi menurut Hasibuan Malayu merupakan segala bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa material dan immaterial baik yang dapat dimanfaatkan secara langsung ataupun tidak langsung.(Hasibuan, 2019)

Menurut Handoko (2008:155) dalam jurnal (Maulana Arman, 2020) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumberdaya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan prosesproses lainnya di dalam sebuah organisas

Malayu Hasibuan, (2016:118) mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Basuki & Sari, 2022)





Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi finansial atau non finansial diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Dapat dikatakan pula bahwa kompensasi adalah suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau segala sesuatu yang dapat di ukur dengan uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya. Gary Dessler (2013:46) menyatakan kompensasi yang diterima karyawan merupakan bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan yang muncul dari pekerjaan mereka (Putri Elburdah, 2020).

Karena itu semestinya pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dari instansi agar kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat (Anwar, 2018; Siregar & Hamdani, 2018).(Sari et al., 2020). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penghargaan yang diterima seseorang dalam bentuk apapun sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, karena seseorang merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik. (Arifin, 2017).(Azhar et al., 2020).



Kompensasi juga harus mempengaruhi aspek lain untuk meningkatkan motivasi kerja

yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut. Suatu kompensasi menurut Cascio (1993:225) dalam Emed (2016:81) menyatakan bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Menurut Hasibuan (2008:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.(Widodo, 2018).

#### **2.2.6 Strategi untuk merencanakan kompensasi perusahaan**

Strategi Kompensasi adalah dengan menggunakan pendekatan strategis agar manajemen sumber daya manusia (misalnya kompensasi) dapat membuat perubahan yang kuat di dalam perusahaan, dengan cara bagaimana karyawan memberikan kompensasi. (Soelton et al. 2021) dalam buku (Puspita & Buana, 2022).

##### **2.2.6.1 Buatlah anggaran**

Perencanaan keuangan, yang mencoba menilai biaya kompensasi yang dikeluarkan perusahaan dan mengidentifikasi prioritas siapa yang lebih memenuhi syarat untuk mendapatkan imbalan, harus diselesaikan oleh perusahaan sebelum mengambil keputusan keuangan apa pun.

##### **2.2.6.2 Melakukan survei mengenai kompensasi karyawan**

Pengusaha harus mempertimbangkan sejumlah permasalahan ketika melakukan survei mengenai keinginan dan kebutuhan tenaga kerja

mereka. agar tunjangan dan gaji yang ditawarkan berfungsi sebaik mungkin.

#### **2.2.6.3 Periksa gaji karyawan**

Karena jumlah tunjangan berfluktuasi dari waktu ke waktu, pemberi kerja harus mengaudit gaji karyawan. Hal ini dievaluasi berdasarkan kinerja pekerja. Karyawan akan merasa dihargai atas usahanya dengan cara ini.

#### **2.2.6.4 Perhatikan keberagaman usia karyawan**

Dalam perusahaan karyawan muda membutuhkan benefit dalam bentuk fasilitas olahraga untuk menjaga fisik tetap bugar. Sedangkan untuk karyawan usia tua lebih membutuhkan fasilitas berupa tunjangan pensiun.

#### **2.2.6.5 Strategi kompensasi total**

Strategi kompensasi total berupa penggabungan semua tunjangan, insentif, dan lain lain selama satu kelompok. Lalu dikalkulasikan secara total dan dibayarkan secara sekaligus. Maka perusahaan hanya akan melakukan perencanaan finansial sekali saja.

#### **2.2.6.6 Kompensasi dalam bentuk paket**

Kompensasi dalam bentuk paket berupa paket liburan gratis, program pendidikan, penggantian biaya kesehatan dan lainnya. Sehingga karyawan akan terpacu motivasi kerjanya.

#### **2.2.6.6 Ketahui jumlah kompensasi perusahaan kompetitor**

Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menjaga loyalitas karyawan dengan kualitas kerja yang baik. Hal ini dilakukan untuk mencegah karyawan berkualitas berpindah kerja







pada perusahaan kompetitor. Maka diperlukan kegiatan perbandingan gaji karyawan dengan perusahaan kompetitor atau yang disebut beenchmarking

Menurut (Puspita & Buana, 2022) Berikut ini adalah 9 faktor yang berpengaruh pada besaran kompensasi karyawan dari perusahaan:

1. Kapasitas Perusahaan
2. Produktivitas karyawan
3. Jabatan dan posisi
4. Pengalaman Kerja dan Pendidikan
5. Jenis Pekerjaan
6. Biaya Hidup
7. Regulasi pemerintah
8. Serikat karyawan
9. Pasar tenaga kerja

Pemberian kompensasi terhadap karyawan tentunya memiliki tujuan yang positif tujuannya meliputi :

- Penghargaan terhadap prestasi karyawan;
- Menjamin keadilan gaji karyawan;
- Mempertahankan karyawan sehingga mengurangi angka turnover;
- Memperoleh karyawan yang bermutu;
- Pengendalian biaya-biaya perusahaan;

Memenuhi peraturan-peraturan yang dibuat oleh pemerintah yang berkaitan dengan bisnis dan ketenagakerjaan.

- Untuk Menarik Kandidat Terbaik

- Untuk Mendukung Program Perusahaan
- Untuk meningkatkan motivasi karyawan

Bentuk kompensasi :

1. Kompensasi finansial secara langsung

Terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus

2. Kompensasi finansial tidak langsung

Bisa disebut juga dengan tunjangan yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja dan pensiun

3. Kompensasi Non finansial

Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

### 2.2.7 Indikator Kompensasi

Segala sesuatu yang dibayar karyawan atas kerja mereka disebut sebagai kompensasi. Berikut indikator kompensasi yang dikemukakan Handoko (2008:56):

1. Gaji adalah sejumlah uang yang diterima pekerja tetap langsung dari pemberi kerja setiap bulan atau setiap minggu sebagai imbalan atas pekerjaannya; naik atau turunnya produktivitas tidak akan mempengaruhi besarnya gaji tetap. Besarnya upah yang diberikan, dalam hal pemberi kerja menentukan naik atau turunnya nilai gaji.





2. Insentif, yaitu pembayaran yang diberikan langsung kepada pekerja tetap atau paruh waktu setiap bulan atau setiap minggu untuk setiap tugas yang diselesaikan sesuai dengan tingkat kompetensinya dalam bekerja. atau uang tambahan yang diberikan kepada pekerja tertentu yang prestasinya di atas kinerja rata-rata.
3. Ketika seorang karyawan berkinerja baik di tempat kerja selama jangka waktu tertentu, mereka langsung diberi imbalan berupa bonus, yang tidak akan mereka terima jika kinerjanya memburuk.
4. Upah: Bagi pekerja tidak tetap, atau biasa disebut pekerja paruh waktu, upah adalah sejumlah uang yang langsung diterima setiap minggu atau hari sebagai upah borongan yang dikaitkan dengan peristiwa tertentu..

#### 2.2.8 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Mathis dan Jackson (2018:382) dalam (Organisasi et al., 2018) kinerja adalah seberapa baik pegawai mengerjakan tugasnya dibandingkan standar yang ditetapkan. Menurut Robbins (2019) dalam (Marjaya & Pasaribu, 2019) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja



pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Bernardin, John, and Russel, bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Robbins (dalam Sinambela, 2018:480) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan dibandingkan dengan beberapa kriteria yang sudah ditetapkan (Khustina & Laily, 2019) Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja. Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak. Menurut Wibowo (2014) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. (Sitompul & Ratnasari, 2019)

### 2.2.9 Pengertian dan Ruang Lingkup Kinerja

Prawirosentono (2019:2) berpendapat bahwa kinerja/performance yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab dalam suatu



organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. L. W Rue dan L. L Byars (dalam Yudoyono, 2018:158) mendefinisikan kinerja (performance) sebagai “the degree of accomplishment” atau tingkat pencapaian hasil. Dengan kata lain, kinerja kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika, yang tertuang dalam perumusan strategi perencanaan (strategic planning) organisasi bersangkutan. Dalam hal ini, kinerja yang dimaksud adalah kinerja Badan Narkotika Provinsi Lampung Bidang Pencegahan dalam Penyalahgunaan Narkoba. Selain itu, (Sari et al., 2020) mengemukakan bahwa kinerja mencakup: “kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja institusi”. Kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengetahuannya, sikap dan prilakunya, kebijakannya, kreatifitasnya, moralitas dan lain-lain. Sementara kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dll. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan situasi lain, fleksibilitasnya, adaptabilitas, pemecahan konflik dll. Menurut Pasolong (2019:175) Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Dapat kita ketahui bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam satu kinerja organisasi, sebaliknya, merupakan puncak dari semua tugas yang diselesaikan oleh suatu organisasi. Karena tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari partisipasi aktif individu sebagai pelaku dalam



upaya tersebut, maka terdapat hubungan yang erat antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi. Menurut Swanson dan Holton III (dalam Keban, 2018:193), kinerja dipecah menjadi tiga tingkatan.

1. Kinerja organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi mencapai hasil dibandingkan dengan kinerja sebelumnya, kinerjanya terhadap organisasi lain (benchmarking), dan sejauh mana tujuan dan sasaran yang telah ditentukan tercapai. Informasi tersebut dimuat dalam Ensiklopedia Administrasi Publik dan Kebijakan Publik tahun 2018 (Callahan, 2018: 911) Dan definisi operasional yang tepat mengenai maksud dan tujuan, keluaran dan hasil layanan, serta spesifikasi tingkat kualitas yang diharapkan dari keluaran dan hasil tersebut, baik secara numerik maupun kualitatif, diperlukan agar dapat melakukan perbandingan atau mencapai tujuan tersebut.
2. Menurut Swanson dan Holton III (2019:73), kinerja proses menunjukkan jika kemampuan suatu sistem dalam menghasilkan kualitas dan akurasi merupakan ciri yang membuat suatu organisasi mampu mencapai tujuan dan misinya. waktu, menyediakan data dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memelihara sistem, dan menentukan apakah proses memperoleh pengetahuan sejalan dengan kebutuhan saat ini.
3. Penyelidikan kinerja individu berkaitan dengan apakah misi atau tujuan seseorang sejalan dengan misi organisasi, apakah mereka menghadapi kesulitan dalam pekerjaan dan dalam mencapai tujuan,



apakah mereka memiliki motivasi tinggi, memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan , dan apakah mereka mampu secara fisik, mental, dan emosional untuk bekerja. Klasifikasi kinerja yang telah dinyatakan sebelumnya menyiratkan bahwa kinerja harus ditafsirkan secara luas pada tingkat orang, organisasi, dan proses yang semuanya sama pentingnya. Pencapaian tujuan ditentukan oleh interaksi ketiga tingkat kinerja ini.

Kinerja karyawan adalah hasil atau bentuk hasil kerja yang bisa ditentukan dari aspek kemampuan dan kuantitas berlandaskan ketentuan kerja yang telah diterapkan oleh organisasi sehingga organisasi dapat menilai kinerja karyawan tersebut. Dikemukakan oleh (Bintoro et al., 2019:203-218) dalam Tommy Hartono, Mauli Siagian(2020) Istilah kinerja sudah ada sejak zaman oramodern. Beberapa sumber menyatakan bahwa istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran dinasti tahun 221-265 masehi (Amstrong,2009). Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang berdasar keahlian, pengalaman, keseriusan, dan waktu. Kinerja karyawan berperan krusial terhadap tercapainya tujuan dari organisasi. (Shobirin & Siharis, 2022)

Kinerja merupakan konstruk *multifaceted* (Hubbaed,2009) di mana masing masing pihak yang berkepentingan terhadap kinerja cenderung mendefinisikan Pemahaman kinerja seperti yang dirangkum oleh Lebas dan Eukes (2004) sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan sesuatu yang diukur; baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi.
2. Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misalnya upaya menciptakan nilai).
3. Kinerja adalah hasil dari sebuah tindakan
4. Kinerja merupakan kemampuan menghasilkan atau menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai (potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan dimasa yang akan datang)
5. Kinerja adalah perbandingan antara hasil dengan benchmark (patokan) tertentu baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal
6. Kinerja adalah hasil yang tidak diduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan
7. Dalam disiplin psikologi, kinerja adalah bertindak(acting aut)
8. Kinerja adalah pertunjukan, khususnya dalam seni pertunjukan, yang melibatkan para actor, peran mereka dan bagaimana peran dimainkan serta melibatkan orang luar yang menonton pertunjukan tersebut.
9. Kinerja adalah judgment (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding.

Pemikiran kinerja karyawan, menurut Mangkunegara(2005:9) adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang berikan kepadanya. Menurut MSangkuprawira dan Hubeis (2007:153), kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara







berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Berdasarkan uraian yang dikemukakan, maka kinerja karyawan adalah kontribusi karyawan atau hasil proses pekerjaan kepada organisasi. Berhasil atau tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi, dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan baik secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan, maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut,

#### **2.2.10 Tujuan kinerja karyawan**

Menurut Kamus Manajemen (mutu) tujuan kinerja (performance goals) adalah, keluaran (output) terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan. Sedangkan menurut Wibowo (2007:42) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Berdasarkan beberapa pemaparan tujuan kinerja diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, yang dimaksud dengan tujuan kinerja adalah harapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah. Menurut Mathis dan Jackson (2018:382) kinerja adalah seberapa baik pegawai mengerjakan tugasnya dibandingkan standar yang ditetapkan. (Organisasi et al., 2018)

### 2.2.11 Indikator kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan. Menurut (Kasmir, 2018) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Gomez (2010:136) Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu, terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu pertama, adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan kedua, adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Menurut Gomes (2010:122) ada beberapa kriteria dalam menilai kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Jumlah pekerjaan : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas pekerjaan : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan pekerjaan : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreativitas : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerja sama : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Ketergantuan : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. Inisiatif : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas pribadi : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.



## 2.3 Hubungan Antar Variable

### 2.3.1 Hubungan kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dalam manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Magister et al., n.d.). Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2016:105) dalam jurnal Maisal Adrizal yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan, Kompensasi Terhadap Semangat Pegawai Bank Syariah Mandiri Area Medan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Area Medan hasil uji hipotesa 1 membuktikan bahwa hipotesa tersebut terbukti. Semakin tinggi kepemimpinan yang terjadi di lingkungan pekerjaan maka kinerja karyawannya akan semakin menurun. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah angket (Questioner). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi berganda, uji t, dan uji F dan koefisien determinasi. Secara parsial, Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat Kerja. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat Kerja, Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat Kerja. Secara simultan, Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja



### 1.3.2 Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Salah satu tanggung jawab utama manajemen sumber daya manusia adalah kompensasi. karena fakta bahwa gaji merupakan topik sensitif dalam hubungan kerja. Para ahli mendefinisikan kompensasi dalam beberapa hal, antara lain sebagai berikut: Menurut Bangun (2012), kompensasi adalah sesuatu yang diperoleh pekerja sebagai imbalan atas jasa yang mereka lakukan atas pekerjaannya. Sutrisno (2013), sebaliknya, berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang dibayar pekerja sebagai imbalan atas kerja mereka. Hal ini berbeda dengan pandangan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2016), yang menyatakan bahwa kompensasi mencakup semua pendapatan moneter serta komoditas langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada bisnis. dalam jurnal ini Dewi Suryani Harahap dan Hazmanan Khair yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan. Motivasi di tempat kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi. Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepuasan kerja tidak banyak dipengaruhi oleh kompensasi.



### 2.3 Kerangka Berpikir

