

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Grand Theory*

Penelitian ini mengacu pada kerangka berpikir yang dibangun berdasarkan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang perkenalkan oleh Victor H. Vroom (1964). Teori ini merupakan salah satu pendekatan paling berpengaruh dalam menjelaskan bagaimana motivasi kerja terbentuk dalam diri individu, terutama dalam konteks organisasi dan hubungan kerja. Inti dari teori ini menyatakan bahwa seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu tindakan atau pekerjaan apabila ia memiliki harapan bahwa usaha yang dilakukannya akan menghasilkan kinerja yang akan membawa hasil atau imbalan yang bernilai bagi dirinya.

Teori Harapan menjelaskan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja bergantung pada tiga komponen utama, yaitu:

a. Ekspektasi (*Expectancy*)

Keyakinan individu bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik.

b. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Tingkat dimana seseorang meyakini bahwa kinerja yang baik akan diikuti dengan imbalan tertentu.

c. Valensi (*Valence*)

nilai atau tingkat kepentingan individu terhadap imbalan tersebut, apakah dianggap berharga atau tidak.

Dengan kata lain, motivasi kerja akan tinggi apabila seseorang yakin bahwa: ia mampu melakukan tugas tersebut (ekspektasi tinggi), keberhasilan kinerjanya akan diakui atau dihargai (instrumentalitas tinggi), dan penghargaan yang dijanjikan sesuai dengan apa yang diinginkan atau dibutuhkan (valensi tinggi) (Tarumingkeng, 2025). Penerapan teori ini sangat penting ketika organisasi ingin meningkatkan kinerja karyawannya menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan yang mendukung dan sistem kompensasi yang efektif. Pemimpin yang dapat memberikan bimbingan yang tepat, membangun kepercayaan, dan menciptakan sistem insentif yang sesuai dengan harapan karyawan akan lebih mungkin membangkitkan motivasi kerja yang tinggi. Selain itu, kompensasi yang jelas dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap nilai imbalan, sehingga memperkuat hubungan antara usaha dan hasil kerja.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Pengertian Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan tenaga kerja yang mencakup serangkaian aktivitas terstruktur, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, hingga pemeliharaan tenaga kerja dalam suatu perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki

tujuan untuk memastikan perusahaan memiliki pekerja yang terampil, produktif, dan termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada perusahaan, tanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia umumnya berada di bawah naungan departemen khusus yang dikenal sebagai Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau biasa disebut *Human Resource Department* (HRD), memiliki peran dalam mengembangkan strategi dan kebijakan terkait rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, pemberian kompensasi, serta bertanggung jawab guna menghasilkan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Melalui pengelolaan tenaga kerja yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional serta daya saing di pasar yang semakin ketat.

Menurut Anggoro (2023) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen penting dalam sistem manajemen organisasi, di samping manajemen pemasaran, keuangan, dan produksi. Peran manajemen SDM sangat krusial karena berhubungan langsung dengan pengelolaan potensi manusia yang mencakup akal, perasaan, kreativitas, pengetahuan, serta keterampilan. Dibandingkan dengan aspek manajemen lainnya, manajemen SDM memiliki karakteristik unik, yakni lebih menekankan pada unsur manusia sebagai penggerak utama organisasi. Oleh karena itu, aspek-aspek lain seperti teknologi maupun modal cenderung bersifat pendukung dan tidak sepenuhnya dominan dalam pelaksanaannya.

Sementara itu menurut (Priyono, 2010) “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mengakui tenaga kerja sebagai asset vital yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen ini mencakup berbagai fungsi dan kegiatan yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan dimanfaatkan secara efisien dan adil, yang menguntungkan individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan.”

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran dalam mengelola tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan ini tidak hanya mencakup aspek administratif seperti perekrutan dan pemberian kompensasi, tetapi juga menyentuh aspek pengembangan potensi karyawan melalui pelatihan, pembinaan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman. Hal ini menunjukkan bahwa manusia menjadi aset utama yang perlu dikelola dengan pendekatan yang tepat, mengingat perannya yang tidak tergantikan oleh modal maupun teknologi. Oleh karena itu, melalui fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dijalankan secara efektif dan adil, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan keberlangsungan operasionalnya, tetapi juga meningkatkan daya saing disaat dunia kerja yang terus berkembang.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan, keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tujuan yang sejalan dengan arah dan visi

perusahaan itu sendiri. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk mendorong peningkatan produktivitas tenaga kerja, sehingga setiap individu dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai sasaran perusahaan. Produktivitas dalam hal ini dapat dipahami sebagai kinerja yang diperoleh dibandingkan dengan sumber daya atau upaya yang telah dikeluarkan. Semakin besar output yang dihasilkan dengan input yang efisien, maka keberhasilan penerapan MSDM dapat dikatakan tercapai (Priyono, 2010).

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perusahaan meliputi beberapa aspek yang saling berkaitan. Menurut pendapat (Rivai, 2009), tujuan-tujuan tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan terkait jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap posisi di dalam perusahaan.
- 2) Menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten guna menunjang kebutuhan organisasi di masa depan.
- 3) Mendorong koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kerja yang baik antar bagian atau divisi dalam organisasi.
- 4) Menghindari terjadinya kesalahan atau kekeliruan dalam pelaksanaan tugas antar bagian, serta mencegah terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan wewenang kerja.
- 5) Menjadi pedoman dalam pengelolaan tenaga kerja, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, sampai pada penempatan, mutasi, dan pengembangan karier karyawan.

Sedangkan menurut Seto (2018), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia juga mencakup:

- 1) Meningkatkan efisiensi penggunaan tenaga kerja dan sumber daya yang ada.
- 2) Mendorong peningkatan efektivitas kerja melalui penempatan SDM yang sesuai dengan kompetensinya.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja secara menyeluruh dalam lingkungan organisasi.
- 4) Mengurangi tingkat mutasi pegawai yang tidak direncanakan atau disebabkan oleh ketidakpuasan kerja.
- 5) Menekan tingkat kesalahan atau keteledoran yang dilakukan oleh karyawan dalam proses kerja.
- 6) Meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai hasil dari kinerja karyawan yang baik dan profesional.
- 7) Mendukung pertumbuhan dan pengembangan bisnis perusahaan agar tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan pasar.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Fayol yang dikutip dalam (Seto, 2018), manajemen memiliki empat fungsi utama yang saling berkaitan erat dalam pengelolaan sumber daya manusia, antara lain:

1) Perencanaan (*Planning*)

Merupakan kegiatan awal dalam proses manajerial yang berfokus pada penetapan tujuan serta penentuan langkah-langkah strategis

yang perlu dilakukan guna mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Melibatkan proses penyusunan dan pengaturan berbagai sumber daya yang dimiliki, baik itu tenaga kerja, dana, maupun teknologi, agar dapat digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3) Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi ini menekankan pada kemampuan manajer atau pimpinan dalam memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan kepada bawahannya agar mereka mampu bekerja secara maksimal dan berkontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Meliputi kegiatan pemantauan dan evaluasi terhadap proses kerja yang telah dilakukan. Jika ditemukan penyimpangan atau ketidaksesuaian, maka perlu dilakukan penyesuaian atau perbaikan agar tetap sejalan dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, menurut Flipppo (2002) mengkategorikan fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua kelompok utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Berikut penjelasannya:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*Planning*)

Tahap pertama meliputi penentuan tujuan perusahaan, identifikasi kebutuhan tenaga kerja dari aspek jumlah dan kualitas, serta rencana tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah perencanaan disusun, organisasi perlu menata struktur kerja agar seluruh bagian dapat saling terhubung dan berjalan secara harmonis. Ini mencakup penyusunan hubungan antar posisi, tugas, dan tanggung jawab.

c) Pengarahan (*Directing*)

Proses pemberian instruksi, arahan, serta penempatan pegawai yang sesuai dengan posisi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Tujuannya agar pegawai memahami peran dan tanggung jawab secara jelas serta dapat bekerja sesuai harapan organisasi.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Tahap ini melibatkan pengamatan terhadap pelaksanaan pekerjaan serta pencapaian kinerja. Jika ditemukan kendala atau ketidaksesuaian, maka dapat dilakukan evaluasi dan tindakan perbaikan untuk memastikan pekerjaan tetap sesuai rencana.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi, dimulai dari penentuan kebutuhan, proses rekrutmen, seleksi, orientasi, hingga penempatan karyawan.

b) Pengembangan

Merupakan upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan lainnya agar karyawan mampu mengikuti tuntutan pekerjaan dan perubahan yang ada.

c) Kompensasi

Menyangkut pemberian imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka. Kompensasi bisa bersifat finansial maupun non-finansial, dan menjadi salah satu cara perusahaan mempertahankan serta memotivasi pegawai.

d) Integrasi

Fungsi ini bertujuan menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, dan pihak eksternal agar semua pihak merasa diuntungkan dan tercipta hubungan kerja yang harmonis.

e) Pemeliharaan

Menitikberatkan pada usaha perusahaan dalam mempertahankan pegawai yang dinilai produktif dan memiliki komitmen tinggi. Kegiatan ini bisa meliputi pemberian fasilitas kerja yang nyaman, penghargaan, serta kepastian jenjang karier.

f) Pemutusan Hubungan Kerja

Adalah langkah terakhir yang ditempuh jika terdapat pegawai yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik karena alasan kinerja, pelanggaran disiplin, maupun faktor lain yang mengharuskan pengakhiran hubungan kerja.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, membimbing, dan memotivasi individu lain agar bersama-sama meraih sasaran dalam sebuah organisasi. Meskipun banyak ahli mengemukakan definisi kepemimpinan dengan redaksi yang berbeda, secara umum semuanya sepakat bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin bukan hanya memberikan perintah, tetapi juga berfungsi sebagai pembimbing, pemberi arahan, motivator, dan teladan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Courtois dalam (Sutarto, 2001) menggambarkan bahwa kelompok tanpa pemimpin diibaratkan seperti tubuh tanpa kepala, yang mudah kehilangan arah, kacau, dan tidak terkontrol. Oleh karena itu, kesuksesan seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya dalam menciptakan, memberdayakan, dan mendorong para anggota organisasi, sebab keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas tenaga kerja yang dimilikinya.

Menurut pendapat Terry (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang tumbuh dari dalam diri seseorang di mana ia mampu mempengaruhi orang lain agar mau bekerja secara sadar dalam menyelesaikan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat menentukan arah gerak anggota dalam organisasi.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Gareth Jones dan Jennifer George (2013), bahwa kepemimpinan adalah proses di mana individu bisa memberikan pengaruh, menumbuhkan semangat, memotivasi, dan mengarahkan orang-orang dalam melaksanakan berbagai aktivitas guna mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Robbins (2008) turut menegaskan bahwa inti dari kepemimpinan terletak pada kemampuan individu dalam memberikan pengaruh kepada suatu kelompok supaya bergerak sesuai dengan arah yang diinginkan demi tercapainya hasil yang diharapkan.

Sementara itu, Richard L. Daft (2003) berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu lain menuju pencapaian target yang telah ditentukan. Di sisi lain, Ngalim Purwanto (2011) melihat kepemimpinan sebagai gabungan dari kemampuan dan sifat kepribadian seseorang, termasuk kewibawaan, yang dapat digunakan untuk meyakinkan bawahan agar melaksanakan tugas dengan sukarela, semangat, dan rasa senang tanpa adanya tekanan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak

hanya soal perintah, tetapi juga seni dalam membangun hubungan yang harmonis dan memotivasi orang-orang yang dipimpin.

b. Fungsi – Fungsi Kepemimpinan

Setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, meski tingkat kemampuannya berbeda-beda. Potensi tersebut perlu dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan. Oleh karena itu, keberadaan lembaga yang membentuk pemimpin yang efektif sangat diperlukan, karena kepemimpinan tidak datang secara instan, melainkan melalui pengalaman dan pendidikan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan yang efektif harus dijalankan sesuai dengan fungsinya dan tidak terlepas dari konteks sosial dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah bagian dari organisasi, bukan berdiri di luar, sehingga harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi sosial yang ada. Fungsi kepemimpinan berhubungan erat dengan interaksi antar individu dalam kelompok atau organisasi (Sobry, 2018).

Secara operasional, kepemimpinan terbagi dalam lima fungsi utama sebagai berikut:

1) Fungsi instruktif

Fungsi ini lebih menekankan pada komunikasi searah, di mana seorang pemimpin memegang peranan utama dalam memberikan petunjuk. Pemimpin bertugas untuk menentukan tindakan yang harus diambil, cara pelaksanaannya, waktu yang

tepat, serta lokasi untuk melakukannya. Dalam hal ini, keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam memotivasi serta mendorong bawahan untuk melaksanakan perintah secara efektif. Peran anggota tim dalam fungsi ini lebih pada melaksanakan tugas sesuai arahan yang diberikan.

2) Fungsi konsultatif

Berbeda dari fungsi sebelumnya, fungsi ini mengedepankan komunikasi dua arah. Pemimpin membuka ruang diskusi dengan anggota tim sebelum mengambil keputusan, terutama ketika dibutuhkan masukan atau pertimbangan tertentu. Dalam konteks ini, pemimpin sangat menghargai informasi dan pendapat dari anggota timnya sebagai bahan dasar dalam proses pengambilan keputusan yang lebih tepat dan akurat.

3) Fungsi partisipatif

Pada fungsi ini, pemimpin mendorong keterlibatan aktif dari anggota dalam proses pengambilan maupun pelaksanaan keputusan. Pemimpin tidak hanya menjadi pusat arahan, tetapi juga menciptakan suasana kolaboratif, di mana ide dan kontribusi dari setiap individu dalam organisasi dihargai demi mencapai tujuan.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilakukan dengan cara menugaskan wewenang serta tanggung jawab tertentu ke bawahan. Pendelegasian ini bisa dilakukan secara langsung atau melalui persetujuan pemimpin. Dalam organisasi yang berkembang, pemimpin tidak bisa

mengerjakan segalanya sendiri, sehingga pelimpahan tugas menjadi bagian penting untuk menjaga efektivitas dan efisiensi kerja.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi ini berhubungan dengan pengelolaan serta pengawasan aktivitas organisasi agar tetap sesuai rencana yang telah ditentukan. Pemimpin harus mampu mengoordinasikan setiap bagian secara menyeluruh melalui pengarahan, pembinaan, serta pengawasan agar tujuan organisasi bisa dicapai secara optimal.

6) Keseluruhan fungsi kepemimpinan tersebut

Semua fungsi di atas merupakan bagian dari strategi pemimpin dalam menciptakan efektivitas organisasi. Melalui pendekatan yang tepat, pemimpin dapat memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak para anggota agar mereka mau menjalankan tugasnya secara sukarela demi mendukung pencapaian visi organisasi. Fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan dan berjalan secara menyatu dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah cara yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, memengaruhi, dan memotivasi anggota timnya demi mencapai tujuan organisasi (Wulandari, 2024). Gaya ini mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, serta membangun hubungan dengan tim yang dipimpinnya. Beragam gaya kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, transformasional, hingga transaksional memiliki

karakteristik yang berbeda-beda dan penerapannya disesuaikan dengan situasi, tipe pekerjaan, maupun karakteristik anggota tim.

Setiap tipe gaya memiliki kelebihan dan kekurangan yang dapat berdampak pada efisiensi kepemimpinan di berbagai situasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin diharuskan untuk bisa menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keadaan organisasi dan berbagai tantangan yang muncul. Keberhasilan dalam mengelola tidak hanya tergantung pada satu gaya tertentu, tetapi juga pada kemampuan pemimpin untuk memilih strategi yang paling tepat dengan kebutuhan dan dinamika di tempat kerja.

Berbagai gaya kepemimpinan yang umum digunakan dalam organisasi memperlihatkan pendekatan dan karakteristik yang unik, yang dibentuk oleh konteks dan kebutuhan khusus Lembaga. Berikut ini adalah beberapa tipe kepemimpinan yang paling dikenal luas:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (Autokratis)

Gaya ini cenderung mengambil keputusan secara sepihak tanpa banyak melibatkan bawahannya. Arahan diberikan secara langsung dan tegas, dengan harapan bawahan menjalankan instruksi tanpa banyak pertimbangan atau diskusi. Gaya ini cocok digunakan dalam situasi yang membutuhkan kontrol ketat dan keputusan cepat.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam gaya ini, anggota tim diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin

menghargai pendapat bawahan dan berupaya membangun konsensus. Gaya ini menciptakan suasana kerja yang terbuka dan partisipatif.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

Gaya ini anggota tim diberi keleluasaan penuh untuk bertindak dan membuat keputusan. Pemimpin hanya memberikan arahan umum dan dukungan yang minimal. Gaya ini sesuai untuk tim yang sudah matang dan mampu bekerja secara mandiri.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional berperan sebagai pendorong semangat bagi timnya. Mereka mengkomunikasikan gambaran yang jelas dan mendukung anggota tim untuk berkembang serta meraih sasaran lebih tinggi, baik secara pribadi maupun kolektif.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya ini menekankan pada sistem imbalan dan hukuman. Pemimpin mengarahkan bawahan berdasarkan perjanjian kerja atau target tertentu, dengan imbalan yang diberikan jika target tercapai, dan sanksi jika terjadi penyimpangan.

6. Gaya Kepemimpinan Pelayanan

Gaya ini menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi pemimpin. Pemimpin berperan sebagai pelayan yang

membantu anggota tim berkembang, memberikan dukungan penuh, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi.

7. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya ini menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan dengan kondisi dan kebutuhan tim. Pemimpin memilih gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan situasi yang dihadapi, baik dari segi tugas, tingkat kedewasaan tim, maupun tekanan organisasi.

8. Gaya Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner memiliki pandangan jangka panjang dan arah strategis yang jelas untuk organisasi. Mereka mampu mengomunikasikan visi tersebut kepada tim dan membangun komitmen bersama untuk mencapainya.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang dipilih atau diterapkan oleh seorang pemimpin itu sendiri. Meskipun demikian, menurut Kartono (2020), ada beberapa indikator umum yang bisa digunakan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan seseorang, antara lain:

1. Sifat

Karakter atau sifat dasar seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap keberhasilannya dalam memimpin. Sifat-sifat

ini juga mencerminkan seberapa besar kapasitas dan kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan sehari-hari yang dimiliki seorang pemimpin turut membentuk pola perilaku kepemimpinannya. Baik buruknya kebiasaan tersebut dapat memengaruhi keputusan dan tindakan yang diambil dalam memimpin, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja bawahannya.

3. Kepribadian

Kepribadian mencerminkan ciri khas dalam diri seorang pemimpin. Faktor ini menjadi penentu keberhasilan dalam memimpin, karena kepribadian yang kuat dan positif cenderung memberi pengaruh yang baik terhadap lingkungan kerja dan tim.

4. Temperamen

Temperamen merujuk pada gaya reaksi khusus seorang pemimpin dalam menanggapi situasi atau pada saat berkomunikasi dengan anggota tim. Ada pemimpin yang bersifat aktif dan dinamis, namun ada juga yang cenderung tenang dan stabil. Gaya temperamen ini akan mempengaruhi cara pemimpin mengambil keputusan dan menyikapi dinamika kerja.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan keseluruhan bentuk balas jasa yang diterima oleh pekerja atas kinerjanya kepada organisasi. Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, bonus, serta bentuk penghargaan lainnya (Septiani dkk, 2024). Fungsinya tidak terbatas sebagai alat penghargaan, akan tetapi juga menjadi sarana guna menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Penting untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat adil, layak, dan sebanding dengan nilai pekerjaan yang dilakukan, serta sesuai dengan standar industri dan kondisi pasar kerja.

Berbagai ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai konsep kompensasi. Menurut Berger (2008) membaginya menjadi tiga jenis utama, yaitu: kompensasi tunai yang terdiri dari gaji dan bonus; kompensasi kotor, yaitu total keseluruhan pengeluaran perusahaan untuk upah dan tunjangan; serta kompensasi bersih yang merupakan jumlah upah setelah dikurangi kewajiban pajak.

Menurut Daft (2003) menjelaskan bahwa kompensasi adalah gabungan dari pembayaran dalam bentuk uang dan manfaat lainnya yang memiliki nilai ekonomi. Sementara Bernadin (2007) menilai kompensasi sebagai keseluruhan bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan selama hubungan kerja berlangsung.

Caruth dan Handlogten (2001) juga menegaskan bahwa kompensasi mencakup seluruh bentuk pemberian secara langsung atau secara tidak langsung yang diberikan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja atau jasa yang telah dilakukan karyawan di perusahaan.

b. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Priansa (2017), kompensasi dalam dunia kerja dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis utama, masing-masing memiliki peran serta karakteristik tersendiri dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Adapun jenis-jenis kompensasi tersebut meliputi:

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi yang langsung diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Umumnya terdiri dari gaji atau upah, di mana gaji bersifat tetap dan dibayarkan secara berkala, sedangkan upah dapat disesuaikan berdasarkan jumlah jam kerja atau volume produksi.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Berupa manfaat tambahan yang tidak diberikan dalam bentuk uang tunai secara langsung. Contohnya meliputi fasilitas seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti dengan upah, serta tunjangan makan atau transportasi. Tujuannya adalah untuk

meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mempertahankan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

3) Kompensasi Berdasarkan Kinerja

Diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja individu atau kelompok. Bentuknya bisa berupa bonus, komisi, atau insentif lainnya yang dirancang untuk mendorong produktivitas dan motivasi kerja, sekaligus menyelaraskan hasil kerja dengan target organisasi.

4) Kompensasi Berbasis Kepemilikan Saham

Umumnya diterapkan di perusahaan terbuka atau perusahaan rintisan (startup), di mana perusahaan memberikan kepada karyawan untuk memiliki saham melalui program seperti *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP). Skema ini bertujuan untuk meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan.

c. Tujuan kompensasi

Werther dan Davis (1996) berpendapat, tujuan utama dari sistem kompensasi adalah mendukung tercapainya keberhasilan strategi organisasi, sekaligus menjamin keadilan dalam pemberian imbalan baik secara internal maupun eksternal. Secara umum, berikut beberapa tujuan dari kompensasi:

1) Menarik tenaga kerja yang berkualitas

Kompensasi harus cukup menarik agar bisa menjaring pelamar yang kompeten. Oleh karena itu, besarnya imbalan perlu disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja.

2) Menjaga karyawan agar tetap bertahan

Jika kompensasi tidak bersaing dengan perusahaan lain, karyawan bisa saja memilih keluar. Maka dari itu, perusahaan perlu mempertimbangkan antara menaikkan kompensasi atau menanggung biaya pelatihan karyawan baru.

3) Mewujudkan keadilan dalam pemberian kompensasi

Keadilan internal artinya pekerjaan dengan nilai yang sama mendapatkan bayaran yang setara. Sementara keadilan eksternal berarti imbalan yang diberikan setara dengan standar perusahaan lain.

4) Mengapresiasi perilaku yang positif

Sistem kompensasi yang baik seharusnya mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja, tanggung jawab, loyalitas, dan keterampilan yang diharapkan oleh perusahaan.

5) Mengendalikan biaya pengeluaran

Dengan manajemen kompensasi yang tepat, perusahaan dapat menghindari pengeluaran berlebih akibat pembayaran yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6) Mematuhi aturan yang berlaku

Kompensasi juga harus mengacu pada regulasi atau hukum yang telah ditetapkan pemerintah agar tidak terjadi pelanggaran hak karyawan.

7) Membangun pemahaman bersama

Sistem kompensasi yang transparan dan mudah dipahami dapat mencegah terjadinya salah paham antar pihak, baik dari HR, manajer, hingga karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program kompensasi juga diharapkan mudah dijalankan secara administratif agar proses pengelolaannya berjalan efisien.

Menurut Hasibuan (2013), kompensasi atau balas jasa diberikan kepada karyawan dengan berbagai tujuan strategis dalam hubungan kerja. Beberapa tujuan utamanya antara lain:

1) Membangun Hubungan Kerja yang Formal

Pemberian kompensasi menjadi dasar terjalannya hubungan kerja resmi antara perusahaan dan karyawan. Karyawan berkewajiban menyelesaikan tugasnya dengan baik, sementara perusahaan bertanggung jawab memberikan imbalan sesuai kesepakatan.

2) Memberikan Kepuasan Kerja

Pemberian kompensasi terhadap karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, baik secara fisik, sosial, maupun emosional, sehingga mereka merasa lebih puas dalam pekerjaannya.

3) Mempermudah Proses Rekrutmen

Ketika kompensasi yang ditawarkan cukup menarik, perusahaan akan lebih mudah mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan.

4) Meningkatkan Motivasi Karyawan

Besarnya balas jasa yang diberikan bisa menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih semangat dan menunjukkan kinerja terbaiknya.

5) Menjaga Stabilitas Karyawan

Program kompensasi yang adil dan sesuai standar pasar cenderung membuat karyawan lebih betah bekerja, sehingga tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) bisa ditekan.

6) Menumbuhkan Disiplin Kerja

Karyawan yang menerima kompensasi sesuai harapan umumnya lebih taat terhadap SOP dan kebijakan di perusahaan.

7) Mengurangi Pengaruh Serikat Buruh

Jika karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi, maka peran serikat buruh dalam menuntut hak akan berkurang, dan mereka dapat fokus pada pekerjaannya.

8) Menghindari Intervensi Pemerintah

Kompensasi yang diberikan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, seperti upah minimum, akan mengurangi risiko campur tangan dari pihak pemerintah terhadap kebijakan perusahaan.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Kebijakan kompensasi yang diterapkan di perusahaan umumnya tidak bersifat tetap, melainkan dapat berubah sewaktu-waktu tergantung pada berbagai pengaruh, baik dari dalam maupun luar organisasi. Menurut Hartatik (2014), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi penetapan kebijakan kompensasi karyawan, antara lain:

1) Kebijakan Pemerintah

Peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, seperti ketentuan upah minimum dan pajak penghasilan, merupakan salah satu faktor yang mempunyai pengaruh pada kebijakan kompensasi. Jika terjadi perubahan regulasi, perusahaan harus menyesuaikan struktur gajinya supaya tetap berpedoman pada ketentuan yang berlaku.

2) Hasil Negosiasi antara Karyawan dan Perusahaan

Dalam beberapa kasus, terutama pada posisi yang membutuhkan keahlian khusus, kompensasi yang ditawarkan ditentukan melalui proses negosiasi. Hal ini memungkinkan perusahaan memberikan upah yang lebih tinggi demi menarik tenaga kerja yang berkualitas.

3) Kebutuhan Hidup Layak

Perusahaan juga perlu mempertimbangkan standar kebutuhan hidup layak dalam menyusun sistem kompensasi. Jika karyawan merasa kebutuhan dasarnya tercukupi, mereka akan lebih termotivasi dan merasa aman dalam bekerja.

4) Perbandingan Internal dan Eksternal

Faktor seperti ukuran perusahaan, pendidikan terakhir, serta masa kerja juga menjadi bahan pertimbangan. Selain itu, perusahaan juga melihat praktik pengupahan di industri sejenis agar tetap kompetitif dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja.

5) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Tingkat kompensasi turut dipengaruhi oleh kondisi pasar kerja, terutama ketersediaan tenaga kerja dan permintaan terhadap keahlian tertentu. Jika permintaan tinggi sementara tenaga kerja terbatas, maka perusahaan harus menyesuaikan kompensasinya.

6) Kapasitas Keuangan Perusahaan

Kemampuan finansial perusahaan juga menjadi batasan utama dalam menentukan besaran kompensasi. Perusahaan harus mampu menyesuaikan besaran upah dengan kondisi keuangannya agar operasional tetap berjalan secara berkelanjutan.

e. Indikator Kompensasi

Indikator dari kompensasi dapat dilihat melalui beberapa aspek, di antaranya adalah gaji yang diberikan secara adil, pemberian insentif yang sesuai, tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, serta

fasilitas kerja yang memadai. Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk mendorong kemajuan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Perusahaan umumnya memiliki kebijakan kompensasi yang berbeda satu sama lain, disesuaikan target dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Meski demikian, secara umum elemen-elemen dalam sistem kompensasi memiliki kesamaan antara satu perusahaan dengan yang lainnya. (Simamora, 2004)

Setiap perusahaan mempunyai indikator yang berbeda-beda dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Namun secara umum, komponen kompensasi terdiri atas bagian-bagian sebagai berikut:

1) Upah

Upah adalah pembayaran dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa atau pekerjaan yang dilakukannya. Menurut UU no 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 30, upah ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja atau peraturan perundang-undangan. System pembayaran dapat berupa pembayaran berbasis tim, yang mana kompensasi dikaitkan ketrampilan, yang mana upah dikaitkan dengan penguasaan dan pengembangan ketrampilan tertentu oleh karyawan. (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000).

2) Insentif

Insentif adalah penghargaan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang melampaui standar yang ditetapkan. Bentuknya bisa bermacam-macam, seperti

pembayaran per unit hasil kerja (piecework), bonus atas pencapaian produksi (production bonuses), komisi penjualan (commissions), insentif berdasarkan penilaian kinerja (maturity curves, merit raises), hingga penghargaan non-tunai seperti sertifikat atau liburan (non-monetary incentives) dan kompensasi khusus bagi eksekutif atau penugasan internasional (Werther dan Davis, 1996).

3) Tunjangan

Tunjangan adalah manfaat tambahan yang diberikan di atas gaji pokok, seperti kendaraan perusahaan, uang makan, layanan kesehatan, pinjaman berbunga rendah, atau opsi lain. Menurut Pass, Christopher dan Lowes (1997), tunjangan lebih disukai pada level manajerial karena cenderung dikenai pajak lebih rendah dibandingkan gaji pokok.

4) Fasilitas

Fasilitas mencakup sumber daya fisik dan non fisik yang disediakan oleh suatu organisasi untuk mendukung kenyamanan karyawan dan meningkatkan efisiensi kerja. Menurut Danim (1995), fasilitas bisa berarti alat bantu atau sarana prasarana yang menunjang kegiatan kerja secara langsung.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja mengacu pada hasil yang dihasilkan oleh satu atau lebih individu dalam suatu organisasi. adalah periode yang diberikan sesuai dengan dan pengetahuan dan dipertimbangkan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Metik, 2022).

Kinerja karyawan menunjukkan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk memenuhi target yang ditetapkan (Novia dkk, 2021). Seorang karyawan akan mampu bekerja dengan optimal jika memiliki kinerja yang tinggi, sehingga hasil pekerjaannya pun akan maksimal. Kinerja karyawan berfungsi sebagai faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun, peningkatan kinerja tidak akan tercapai tanpa adanya sistem pengelolaan atau manajemen yang baik, yang mampu mendorong organisasi dalam mengoptimalkan potensi karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Pangastuti (2008), bahwa manajemen kinerja bertujuan untuk mendorong pencapaian kinerja pada tingkat terbaik organisasi. Oleh karena itu, perhatian dari pimpinan terhadap kinerja karyawan sangatlah penting, karena penurunan kinerja individu dapat berdampak langsung terhadap penurunan kinerja organisasi secara menyeluruh.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki beragam pengertian menurut para ahli. Mondy (2008) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengevaluasi pencapaian tugas dari individu maupun tim. Sementara itu, menurut Samsudin (2009), penilaian kinerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi seberapa efektif karyawan melaksanakan tugas pekerjaan mereka.

Dessler (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja berarti mengukur sejauh mana karyawan menunjukkan hasil kerja mereka, baik saat ini maupun sebelumnya, dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014), penilaian kinerja merupakan kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh manajer terhadap sikap dan hasil kerja pegawai, sekaligus menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan selanjutnya. Penilaian ini tidak hanya mencakup hasil kerja saja, tetapi juga perilaku kerja seperti integritas, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dan dedikasi karyawan. Hasibuan menambahkan bahwa menilai perilaku lebih sulit karena tidak memiliki ukuran fisik yang pasti, berbeda dengan penilaian terhadap hasil kerja yang bisa diukur secara kuantitatif seperti melalui satuan liter, meter, atau kilogram. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja bisa disimpulkan sebagai perbandingan antara hasil pekerjaan nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang sudah ditetapkan untuk setiap karyawan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi

Menurut Kasmir dalam (Erika, 2020) ada beberapa hal yang dapat berpengaruh terhadap performa karyawan, antara lain:

1) Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu merupakan faktor penting untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

2) Pengetahuan

Pengetahuan seseorang, terutama terkait bidang pekerjaannya, sangat memengaruhi hasil kerja. Semakin luas pengalaman dan wawasan yang dimiliki, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

3) Rencana Kerja

Perencanaan kerja yang terstruktur akan membantu karyawan dalam mencapai target yang telah diambil secara sistematis.

4) Kepribadian

Karakter seseorang yang bertanggung jawab dan memiliki integritas tinggi akan mendukung pelaksanaan tugas secara penuh kesungguhan.

5) Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi bawahannya sangat menentukan pencapaian kinerja, karena gaya kepemimpinan dapat mendorong semangat kerja.

6) Budaya Organisasi

Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang sering dilakukan dalam suatu organisasi turut menjadi dasar perilaku kerja karyawan dan memengaruhi hasil kerja secara keseluruhan.

7) Kepuasan Kerja

Perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani akan menciptakan semangat dan antusiasme dalam bekerja.

8) Lingkungan Kerja

Suasana dan kondisi tempat kerja, baik dari segi fisik maupun sosial, memiliki pengaruh terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan.

9) Loyalitas

Kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan mendorong mereka untuk bekerja secara maksimal dan mempertahankan kontribusinya.

10) Komitmen

Kemauan untuk menjalankan aturan dan kebijakan perusahaan secara konsisten merupakan bentuk komitmen yang mencerminkan profesionalisme.

11) Disiplin Kerja

Kedisiplinan menunjukkan keseriusan karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara tertib dan teratur.

d. Indikator Kinerja

Menurut Hersey dkk. (1996), terdapat tujuh indikator yang menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh individu dalam rangka mewujudkan keberhasilan organisasi. Keberhasilan kinerja seseorang dapat terlihat apabila adanya keterkaitan dan keselarasan antara tujuan pribadi, kerja tim, dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2) Standar

Standar berfungsi sebagai patokan waktu dan capaian hasil yang harus diraih. Standar ini menjadi dasar penilaian apakah kinerja yang dilakukan dianggap berhasil atau tidak.

3) Umpan Balik

Merupakan evaluasi terhadap progres pekerjaan baik dari segi kualitas atau kuantitas, yang diberikan berdasarkan target yang telah ditentukan sebelumnya. Umpan balik ini juga memperhatikan tujuan akhir yang ingin dicapai secara nyata.

4) Sarana atau Alat

Sarana merupakan segala bentuk dukungan atau sumber daya yang diperlukan untuk membantu proses kerja agar dapat diselesaikan dengan baik dan efisien.

5) Kompetensi

Kompetensi mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Tingkat kompetensi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan individu dalam mencapai sasaran kerja.

6) Motif

Motif adalah dorongan internal yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Manajer dapat memberikan motivasi berupa penghargaan, pengakuan, penetapan tujuan yang menantang namun realistis, pemberian umpan balik, fleksibilitas waktu kerja, serta penyediaan sumber daya pendukung.

7) Peluang

Peluang merujuk pada kesempatan yang ada bagi karyawan untuk menunjukkan dan meningkatkan performanya. Namun, kinerja bisa terhambat apabila individu tidak memanfaatkan waktu secara optimal atau memiliki kompetensi yang belum memenuhi standar yang telah ditentukan.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoritis dan memberikan gambaran mengenai posisi penelitian ini dibandingkan dengan riset-riset sebelumnya, maka dilakukan telaah terhadap beberapa hasil penelitian yang relevan. Studi pustaka ini bertujuan untuk melihat seberapa besar dampak variabel seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan telah diteliti oleh

peneliti lain, serta bagaimana hasil temuan mereka dapat menjadi acuan dalam merumuskan hipotesis dan menyusun kerangka berpikir dalam penelitian ini.

Adapun ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang relevan, disajikan sebagai berikut:

Tabel 2.1 penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Skripsi	Tahun	Hasil Penelitian
1.	Umi Khanifah	Skripsi Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Al – Mu’Allim	2022	Hasil analisis menunjukkan bahwa, secara terpisah, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, sementara motivasi dan lingkungan kerja memberikan dampak yang signifikan. Jika dilihat secara keseluruhan, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara bersamaan terhadap kinerja.
2.	Bunga Salsabilla Saphira	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelangi Cahaya Sempurna	2022	Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Pelangi Cahaya Sempurna, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh secara parsial. Secara bersamaan, gaya kepemimpinan dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 35,8%, sementara

				sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.
3.	Rifdayanti	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero)	2019	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar.
4.	Asmayana	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perdagangan Kota Makasar	2018	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan Kota Makassar, yang ditunjukkan melalui hasil analisis regresi linear sederhana dengan nilai koefisien positif.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Wulandari, 2024), gaya Kepemimpinan adalah cara yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, memengaruhi, dan memotivasi anggota timnya demi mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian dari (Bunga Salsabila Saphira, 2022) gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari (Rifdayanti, 2019) gaya kepemimpinan berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H1 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Septiani dkk, 2024), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk balas jasa yang diterima oleh pekerja atas kinerjanya kepada organisasi. Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, bonus, serta bentuk penghargaan lainnya.

Hasil penelitian dari (Rifdayanti, 2019) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari (asmayana, 2018) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H2 : Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

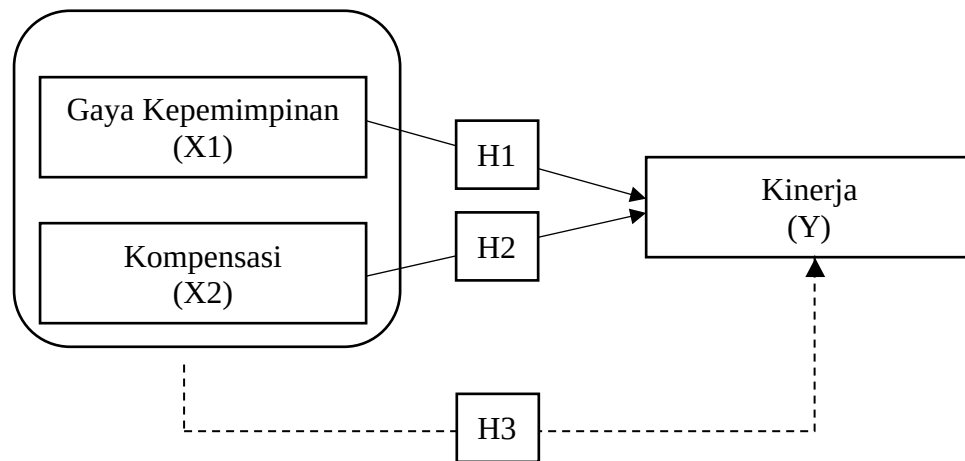
Berdasarkan penelitian dari (Hadi Sanusi, 2017) bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H3 : Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

D. Kerangka Berfikir

Penjelasan di atas bisa lebih dipahami melalui variabel yang menunjukkan pengaruh dari gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja, yang dapat digambarkan secara skematis seperti dibawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



E. Hipotesis

Hipotesis merupakan “jawaban awal dari permasalahan penelitian yang telah dirumuskan dalam bentuk pernyataan deklaratif. Disebut awal karena didasarkan pada landasan teori yang relevan dan belum didukung oleh bukti empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data” Sugiyono (2016).

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda)

H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda)

H3 : Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Cilacap Segara Artha (Perseroda)