

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Motivasi kerja adalah dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi ini bisa berasal dari faktor internal. Menurut (Hasica, Isyanto, and Yani 2023), motivasi kerja adalah pemberian dorongan yang menumbuhkan semangat kerja seseorang sehingga mereka bersedia bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan berbagai upaya untuk mencapai kepuasan, baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri karyawan (ekstrinsik). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, motivasi kerja dan kinerja memiliki hubungan yang erat. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik, sementara kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang kelistrikan dan melayani masyarakat di seluruh Indonesia. PLN berkomitmen untuk memberikan layanan ketenagalistrikan terbaik serta memenuhi standar kelistrikan yang diakui secara internasional. Sejalan dengan visinya, PLN bertujuan menjadi Top 500 Global Company dan #1 pilihan pelanggan untuk energi solusi.

PLN sebagai perusahaan milik negara yang bergerak di sektor penyediaan energi telah melakukan berbagai upaya dan inovasi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan. Keberlanjutan yang positif dari suatu perusahaan dipengaruhi oleh kontribusi kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, semakin baik pula kinerja perusahaan, yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian yang memuaskan.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi kepemimpinan dan kompensasi. Gaya kepemimpinan merupakan



cara seorang pemimpin memengaruhi dan mengarahkan para bawahannya. Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka.

Gaya kepemimpinan yang demokratis memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, kompensasi yang adil dan kompetitif memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan produktivitas mereka.

Motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Suwanto 2020), motivasi kerja adalah "seperangkat kekuatan, baik yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang, yang mendorongnya untuk memulai perilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas, dan durasi tertentu."

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang muncul dari dalam diri karyawan, seperti keinginan untuk belajar, berkembang, dan berprestasi. Sementara itu, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, seperti imbalan finansial, pengakuan, dan peluang untuk berkembang. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam beberapa cara, termasuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi.

Peran pemimpin dalam memotivasi bawahan sangat penting bagi kemajuan organisasi. (Latifah 2021) menyatakan bahwa pemimpin diperlukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan untuk memengaruhi kinerja bawahan. Robert House, sebagaimana dikutip oleh (Akbar 2017) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan dalam teori

goal, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi pada pencapaian tugas. Berbagai gaya ini digunakan oleh pemimpin untuk



memotivasi dan mempengaruhi bawahan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja.

PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara terdiri dari empat unit pelayanan pelanggan, yaitu ULP Karebosi, ULP Daya, ULP Maros, dan ULP Pangkep. Dalam menjalankan bisnis inti maupun kegiatan lain yang terkait, harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja yang andal guna memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Kinerja karyawan adalah aspek krusial bagi setiap organisasi, termasuk PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Kinerja yang optimal dari karyawan akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting. Masalah terkait kinerja juga sering menjadi isu utama dalam operasional perusahaan, karena kualitas kinerja karyawan berdampak langsung pada produktivitas perusahaan. Berikut ini adalah data identitas karyawan:

Tabel 1.1 Biodata Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	95	76
Perempuan	30	24
Total	125	100
Status Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA/SMK	37	29,6
D3	32	25,6
S1	55	44
S2	1	0,8
total	125	100
Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
30 Tahun	50	40



31-35 Tahun	47	37,6
>35 Tahun	28	22,4
Total	75	100

Sumber : PLN UP3 Makassar Utara

Berdasarkan data karyawan diketahui jumlah karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 95 (76%) orang dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 (24%) orang. kemudian tingkat pendidikan karyawan yang memiliki latar pendidikan SMA/SMK sebanyak 37 (29,6%) dan sebanyak 32 (25,6%) karyawan memiliki latar pendidikan D3 serta yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 55 orang (44%) serta tingkat Pendidikan S2 sebanyak 3 (0,8%). Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan dengan pendidikan terbanyak S1. Untuk tingkat usia karyawan sebanyak 50 (40%) karyawan dengan usia <30 tahun dan sebanyak 47 (37,6%) karyawan dengan usia diantara 30-35 tahun serta sebanyak 28 (22,4%) karyawan yang berusia lebih dari 35 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas responden berusia <30 tahun.

Beragam studi telah dilakukan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Yusuf et al. (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Saputra & Mahaputra (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai di Dinas Agama Kabupaten Kendal dan Kota Semarang. Ismail Shaleh et al. (2023) juga mengungkapkan gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Anwar & Dewanto (2022) juga mencatat bahwa kepemimpinan engaruhi kinerja pegawai di PT Kisel (Koperasi Telkomsel) Bandar ing. Oktaviani & Suthanaya (2022) menemukan adanya hubungan dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai di La



Brisa Beach Club Bali. Namun, penelitian Yanti et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Felousa Trimedika Indonesia. Di sisi lain, Sari (2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang buruk tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Penelitian Aman-Ullah et al. (2023) menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja guru di SD Kartika.

Berdasarkan penjelasan tersebut, berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun, peneliti tertarik untuk menambahkan variabel *intervening* yaitu motivasi kerja dalam penelitian ini. Penelitian terkait hal ini masih jarang dilakukan di Kantor PLN Kota Makassar. Oleh karena itu, penulis merasa perlu mengangkat topik ini ke dalam penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara." Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan masukan yang berguna untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan di unit.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PLN Makassar Utara ?
2. Apakah kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PLN Makassar Utara ?



1. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di PLN Makassar Utara ?

2. Apakah kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi di PLN Makassar Utara ?

5. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PLN Makassar Utara ?
6. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di PLN Makassar Utara ?
7. Apakah kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PLN Makassar Utara ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PLN UP3 Makassar Utara.
2. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di PLN UP3 Makassar Utara.
3. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di PLN UP3 Makassar Utara.
4. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja di PLN UP3 Makassar Utara.
5. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PLN UP3 Makassar Utara.
6. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di PLN UP3 Makassar Utara.
7. Untuk Menguji dan menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di PLN UP3 Makassar Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian ini erikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. at-manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi manajemen dalam menetapkan kebijakan terkait pengelolaan gaya kepemimpinan dan kompensasi guna meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna sebagai referensi untuk penelitian di masa depan. Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk studi-studi berikutnya, dengan berbagai perbaikan yang diperlukan, untuk mendukung kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang terus berkembang.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada penulisan ini, penulis membagi menjadi 4 BAB, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang memaparkan teori dan pemikiran yang digunakan sebagai landasan dalam menganalisis dan mencari solusi pemecahan masalah. Landasan teori digunakan untuk menguatkan metode yang digunakan dalam memecahkan permasalahan penelitian.

BAB III KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisi tentang kerangka pikir dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN



Pada bab ini mencakup tentang rancangan atau desain penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan

data, variabel dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik dan analisis data.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset krusial dan berfungsi sebagai faktor utama dalam pelaksanaan berbagai kegiatan instansi, sehingga perlu dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Berikut adalah pandangan para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut (Handoko 2014), manajemen sumber daya manusia mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

(Hasibuan 2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar dapat bekerja dengan aktif dan efisien, serta membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

(Mangkunegara 2013) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya pada individu secara maksimal di dunia kerja, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi serta pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.



n Manajemen Sumber Daya Manusia

ujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memastikan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan

efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM berfokus pada pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang dapat berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan organisasi. Secara umum, tujuan MSDM dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja: MSDM bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas dan kinerja karyawan melalui manajemen yang tepat, pelatihan, dan pengembangan kemampuan mereka.
- b. Pengembangan Potensi Karyawan: MSDM berupaya mengembangkan keterampilan, kompetensi, dan kemampuan karyawan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier yang berkelanjutan.
- c. Menciptakan Kesejahteraan Karyawan: MSDM juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan dengan menyediakan kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang sehat, dan kesempatan karier yang jelas.
- d. Menciptakan Hubungan Kerja yang Harmonis: Salah satu tujuan penting dari MSDM adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan, serta menciptakan iklim kerja yang positif, kolaboratif, dan mendukung.
- e. Efisiensi Pengelolaan SDM: MSDM berperan dalam mengelola sumber daya manusia secara efisien dengan menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja, dan mengurangi pemborosan tenaga atau sumber daya.
- f. Menjaga Kedisiplinan dan Kepatuhan: MSDM bertujuan untuk memastikan kedisiplinan karyawan melalui kebijakan, aturan, dan prosedur yang jelas, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan hukum dan etika kerja yang berlaku.
- g. Meningkatkan Motivasi dan Keterikatan Karyawan: MSDM bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, serta memberi penghargaan dan pengakuan atas pencapaian karyawan.



Tujuan-tujuan tersebut saling berkaitan dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan strategis organisasi, dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai elemen kunci dalam keberhasilan perusahaan atau organisasi.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Peranan MSDM mencakup berbagai aspek yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja agar mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa peran utama MSDM:

a. Peran Rekrutmen dan Seleksi

MSDM bertanggung jawab dalam menarik, merekrut, dan memilih kandidat terbaik untuk mengisi posisi yang dibutuhkan dalam organisasi. Proses rekrutmen yang baik memastikan bahwa organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi, keterampilan.

b. Peran Pengembangan dan Pelatihan

MSDM berperan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Ini penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi, lingkungan kerja, atau tuntutan pasar.

c. Peran Manajemen Kinerja

MSDM bertanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan. Hal ini dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif, yang membantu manajemen menentukan apakah karyawan memenuhi standar organisasi dan di mana mereka perlu ditingkatkan.



in Kompensasi dan Penghargaan

MSDM mengelola sistem kompensasi dan manfaat yang diberikan pada karyawan. Ini mencakup gaji, bonus, insentif, serta tunjangan

lainnya. Tujuan dari peran ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan dihargai dengan adil sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

e. Peran Hubungan Industrial

MSDM bertanggung jawab untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan, termasuk menangani konflik dan masalah perburuhan. Peran ini juga mencakup menjaga hubungan yang baik dengan serikat pekerja, jika ada, dan memastikan kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan.

f. Peran Manajemen Kedisiplinan dan Kepatuhan

MSDM berperan dalam memastikan bahwa semua karyawan mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, serta hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Penerapan disiplin yang baik membantu menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan efisien.

g. Peran Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

MSDM berperan dalam menciptakan program yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Ini termasuk pemberian penghargaan, pengakuan atas pencapaian, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

h. Peran Kesehatan dan Keselamatan Kerja

MSDM bertanggung jawab untuk menjaga lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan. Ini melibatkan pembuatan kebijakan keselamatan kerja, pelatihan kesehatan dan keselamatan, serta pencegahan kecelakaan kerja.

i. Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia

MSDM harus memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah awan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan masa kini dan masa depan organisasi.



Perencanaan SDM meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan suksesi, dan penempatan strategis.

j. Peran Pengelolaan Perubahan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, teknologi, atau struktur organisasi, MSDM memainkan peran penting dalam membantu organisasi dan karyawan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Ini mencakup penyusunan strategi perubahan, komunikasi, serta dukungan bagi karyawan selama proses transisi.

k. Peran Kesejahteraan Karyawan

MSDM berperan dalam meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan dengan menyediakan program kesejahteraan, masuk asuransi kesehatan, program konseling, serta inisiatif keseimbangan kerja-kehidupan.

Secara keseluruhan, peran MSDM sangat penting dalam memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola dengan baik, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya sambil menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan produktif bagi para karyawan.

4. Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki dua jenis fungsi utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Kedua fungsi ini bekerja sama untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola dengan baik, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

a. Fungsi Manajerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajerial dalam MSDM berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Fungsi ini mencakup:



Perencanaan (Planning)

Perencanaan dalam MSDM berarti merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara keseluruhan, baik dalam jumlah maupun

kualitas. Ini termasuk perencanaan rekrutmen, pengembangan, penempatan, dan pelatihan karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuannya adalah mengantisipasi kebutuhan di masa depan dan menyiapkan strategi yang diperlukan untuk memenuhinya.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Fungsi pengorganisasian berhubungan dengan pengaturan dan penempatan karyawan dalam struktur organisasi. MSDM menentukan siapa yang melakukan tugas tertentu, kepada siapa mereka melapor, serta bagaimana pekerjaan dikoordinasikan. Pengorganisasian mencakup pembagian tugas, tanggung jawab, serta pengelolaan unit kerja dan departemen.

3) Pengarahan (Directing)

Pengarahan dalam MSDM adalah fungsi di mana manajer memberikan bimbingan, instruksi, dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup kepemimpinan, komunikasi, pemberian arahan, dan pelatihan untuk memastikan karyawan bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

4) Pengendalian (Controlling)

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Manajer perlu memastikan bahwa aktivitas SDM berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Ini juga termasuk penilaian kinerja karyawan, evaluasi efektivitas program pelatihan, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

b. Fungsi Operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia



Fungsi operasional dalam MSDM berkaitan dengan kegiatan-kegiatan sehari-hari dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fungsi ini lebih

teknis dan mencakup beberapa aspek utama yang berhubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja:

1) Pengadaan (Procurement)

Pengadaan mencakup proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini melibatkan aktivitas menarik kandidat yang kompeten, menyaring mereka, serta memilih yang terbaik untuk dipekerjakan. Tujuannya adalah mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat dan sesuai dengan posisi yang tersedia.

2) Pengembangan (Development)

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Fungsi ini melibatkan pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, serta bimbingan bagi karyawan agar dapat berkontribusi lebih besar terhadap perusahaan.

3) Kompensasi (Compensation)

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian imbalan dan manfaat kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi mencakup gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan manfaat lainnya yang diberikan untuk menjaga motivasi dan loyalitas karyawan. Sistem kompensasi yang baik harus adil dan kompetitif, sehingga karyawan merasa dihargai.

4) Integrasi (Integration)

Integrasi adalah fungsi yang bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Ini meliputi pengelolaan hubungan industrial, menangani konflik kerja, serta menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.



5) Pemeliharaan (Maintenance)

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan upaya menjaga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar mereka tetap produktif

dan termotivasi. Pemeliharaan meliputi kesejahteraan fisik dan mental karyawan, dengan menyediakan program-program kesejahteraan seperti asuransi, kesehatan, keselamatan kerja, serta kebijakan cuti.

6) Pemberhentian (Separation)

Fungsi ini mencakup pengelolaan proses pemberhentian karyawan, baik secara sukarela (resign) maupun tidak sukarela (pemutusan hubungan kerja/PHK). Pemberhentian yang baik harus dilakukan dengan cara yang etis dan sesuai dengan hukum ketenagakerjaan, serta mempertimbangkan dampak pada karyawan lain dan reputasi perusahaan.

Secara keseluruhan, fungsi manajerial dan operasional dalam MSDM saling melengkapi dalam memastikan sumber daya manusia dikelola secara efisien dan efektif, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya dengan memanfaatkan karyawan secara optimal.

2.1.2 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang merujuk pada hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab tertentu. Kinerja mencerminkan seberapa baik seseorang atau suatu organisasi berhasil mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat meliputi aspek kuantitatif, seperti jumlah output atau pencapaian target, serta aspek kualitatif, seperti kualitas pekerjaan, efisiensi, dan efektivitas.

Dalam konteks organisasi, kinerja sering kali diukur melalui indikator-indikator tertentu, seperti produktivitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kemampuan untuk memenuhi standar atau tujuan bisnis. Faktor-faktor yang



pengaruhi kinerja meliputi kemampuan individu, motivasi, disiplin serta sumber daya yang tersedia.

Secara umum, kinerja dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu kinerja individu yaitu kinerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya dan kinerja organisasi yaitu kinerja keseluruhan dari suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Dengan demikian, kinerja adalah ukuran penting yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dalam berbagai konteks, baik individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan.

2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sihalo (2020:7), “Faktor - faktor yang mempengaruhi Kinerja antara lain :

a. Faktor Internal Pegawai

yaitu faktor - faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor - faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

b. Faktor Internal Organisasi

Faktor lingkungan internal organisasi yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan teman sekerja.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

yaitu keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor – faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat dan kompetitor



Sedangkan menurut Yusniawan (2018) faktor-faktor mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan,kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan dan Penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atau tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat Motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan memperhatikan perilaku
- d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai
- e. Fasilitas Kerja yaitu seperangkat alat yang dimiliki seorang pegawai
- f. Budaya Kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja.
- h. Disiplin Kerja yaitu aturan yang dibuat perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar semua tercapai.

3. Penilaian Kinerja

Pada dasarnya, kinerja unit organisasi tempat seseorang atau kelompok berada mencerminkan kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan. Bernardin dan Russel mengemukakan enam aspek kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja (Sutrisno, 2012:178) sebagai berikut :

- a. **Quality** adalah tingkat kesempurnaan proses atau hasil kegiatan yang mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. **Quantity** mengacu pada jumlah hasil yang dicapai, seperti jumlah uang, unit, atau siklus kegiatan.
- c. **Timeliness** menunjukkan sejauh mana suatu kegiatan selesai tepat waktu, dengan mempertimbangkan koordinasi dengan output lain serta waktu yang tersedia untuk tugas orang lain.



t Effectiveness mengukur sejauh mana penggunaan sumber daya nisasi (seperti sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan

material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil terbaik atau mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

- e. **Need For Supervision** merujuk pada sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan tugas tanpa pengawasan langsung dari seorang supervisor untuk menghindari kesalahan yang tidak diinginkan.
- f. **Interpersonal Impact** menunjukkan sejauh mana pegawai dapat menjaga harga diri, reputasi, dan kerja sama dengan rekan kerja serta bawahan.

4. Indikator Kinerja

Nabawi (2019) menyatakan bahwa indikator kinerja meliputi:

- a. **Kualitas Kerja**
Kualitas Kerja mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan sesuai harapan.
- b. **Kuantitas Kinerja**
Kuantitas Kinerja mengacu pada durasi waktu yang digunakan oleh seorang pegawai dalam bekerja setiap harinya. Hal ini dapat dilihat dari seberapa cepat pegawai tersebut menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
- c. **Pelaksanaan Tugas**
Pelaksanaan Tugas menunjukkan sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan tanpa kesalahan.
- d. **Tanggung Jawab**
Tanggung Jawab berkaitan dengan kesadaran pegawai terhadap kewajibannya untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Indikator kinerja memainkan peran vital dalam mengukur dan meningkatkan kinerja di berbagai sektor. Dengan memberikan wawasan berharga, indikator ini memfasilitasi pengambilan keputusan yang

rasional dan meningkatkan akuntabilitas. Namun, organisasi harus menghadapi tantangan terkait kualitas data untuk memaksimalkan manfaat inisiatif pengukuran kinerja. Penelitian di masa depan harus



fokus pada pengembangan indikator inovatif dan integrasi analitik canggih untuk lebih memperbaiki proses penilaian kinerja.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Setiap individu bekerja untuk mendapatkan penghasilan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Oleh karena itu, setiap orang berharap mendapatkan imbalan yang sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan tekun dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas mereka, sehingga dapat memperoleh penghargaan atas prestasi kerja yang berupa kompensasi. Salah satu strategi manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi, motivasi, dan kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Setiap perusahaan harus memberikan kompensasi secara adil sesuai dengan beban kerja karyawan. Beberapa definisi kompensasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Sihotang (2007:220), kompensasi merupakan pengaturan total pemberian imbalan kepada pegawai dan manajer, baik dalam bentuk finansial maupun barang dan jasa yang diterima oleh karyawan.

Rivai (2010:741) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka kepada perusahaan.

Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) mendefinisikan kompensasi karyawan sebagai setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan di sebuah perusahaan.



Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2014:118), kompensasi meliputi semua pendapatan yang berupa uang, barang, langsung, atau

tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak hanya berupa uang, tetapi juga dapat berupa barang dan jasa. Kompensasi diberikan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Tingkat kompensasi yang diterima dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan, semakin termotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Sebaliknya, kompensasi yang rendah dapat menurunkan kinerja karyawan karena mereka merasa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja mereka.

2. Klasifikasi Kompensasi

Davis dan Werther (Marwansyah, 2014: 276) mengklasifikasikan kompensasi menjadi dua jenis utama, yaitu:

- a. Kompensasi Langsung: Terdiri dari gaji pokok, upah, insentif, dan bagi hasil.
- b. Kompensasi Tidak Langsung: Berupa program kesejahteraan dan fasilitas yang diberikan. Kompensasi tidak langsung ini terbagi menjadi dua jenis: yang diberikan secara sukarela oleh pengusaha atau majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum atau peraturan.

Mondy dan Noe (Marwansyah, 2014: 276) membagi kompensasi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri dari dua kategori:

- a. Kompensasi Finansial Langsung: Meliputi pembayaran yang diterima dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
- b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (benefits): Termasuk segala bentuk penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan, asuransi, bantuan sosial untuk karyawan, dan lain-lain.



Menurut Mangkunegara (2002: 85-86), terdapat dua jenis kompensasi bagi pegawai, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung:

- a. Upah dan Gaji: Upah adalah pembayaran uang untuk jasa kerja yang biasanya diberikan secara per jam, harian, atau per setengah hari. Sementara itu, gaji adalah pembayaran bulanan yang diberikan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan.
- b. Benefit dan Pelayanan: Benefit merujuk pada nilai moneter langsung yang diberikan kepada pegawai dan mudah dihitung, sedangkan pelayanan adalah nilai moneter yang diberikan kepada pegawai namun tidak dapat dihitung dengan mudah.

3. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:121-122), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) meliputi beberapa hal, antara lain sebagai berikut:

- a. Ikatan Kerja Sama
- b. Pemberian kompensasi menciptakan hubungan kerja yang formal antara majikan dan karyawan. Karyawan diwajibkan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, sementara majikan bertanggung jawab membayar kompensasi sesuai dengan kesepakatan.
- c. Kepuasan Kerja
- d. Balas jasa yang diberikan memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.
- e. Pengadaan Efektif
- f. Dengan kompensasi yang layak, perusahaan akan lebih mudah dalam menarik karyawan yang berkualitas.
- g. Motivasi
- h. Balas jasa yang memadai akan memudahkan manajer untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik.



ilitas Karyawan

- j. Program kompensasi yang adil dan sesuai dengan standar eksternal yang kompetitif dapat meningkatkan stabilitas karyawan, mengurangi angka turnover, dan memastikan retensi yang lebih baik.
- k. Disiplin
- l. Balas jasa yang cukup besar akan meningkatkan disiplin karyawan, karena mereka akan menyadari pentingnya mematuhi peraturan yang berlaku.
- m. Pengaruh Serikat Buruh
- n. Dengan kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat diminimalisir, sehingga karyawan lebih fokus pada pekerjaan mereka.
- o. Pengaruh Pemerintah
- p. Jika kompensasi sesuai dengan ketentuan undang-undang perburuhan yang berlaku (misalnya upah minimum), maka intervensi dari pemerintah dapat dihindari.

Secara keseluruhan, tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, mematuhi peraturan yang berlaku, dan membantu perusahaan mencapai laba.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:127-129), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain:

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika jumlah pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan yang tersedia (permintaan), kompensasi akan cenderung kecil. Sebaliknya, jika jumlah pencari kerja lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah lowongan, kompensasi akan lebih tinggi.

- b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Tingkat kompensasi akan lebih tinggi jika perusahaan memiliki kemampuan dan kesiediaan yang baik untuk membayar. Namun, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan terbatas, kompensasi yang diberikan akan lebih rendah.



c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh, maka kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan lebih besar. Sebaliknya, jika serikat buruh lemah dan kurang berpengaruh, kompensasi cenderung kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Kompensasi akan lebih tinggi jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi. Sebaliknya, jika produktivitas rendah, kompensasi yang diberikan akan lebih kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah melalui undang-undang dan keputusan presiden menetapkan batas minimum upah atau balas jasa. Peraturan ini sangat penting untuk melindungi karyawan agar pengusaha tidak semena-mena dalam menetapkan kompensasi.

f. Biaya Hidup/Cost of Living

Jika biaya hidup di suatu daerah tinggi, maka kompensasi atau upah akan lebih besar. Sebaliknya, jika biaya hidup rendah, kompensasi akan lebih kecil. Sebagai contoh, upah di Jakarta lebih besar dibandingkan dengan di Bandung karena biaya hidup di Jakarta lebih tinggi.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya, karyawan dengan jabatan lebih rendah akan menerima kompensasi yang lebih kecil. Ini wajar karena jabatan yang lebih tinggi mengandung kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Karyawan dengan pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih banyak akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar, karena keahlian dan keterampilan mereka lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan pendidikan rendah dan pengalaman kerja terbatas akan menerima kompensasi yang lebih kecil.



i. Kondisi Perekonomian Nasional

Jika perekonomian nasional sedang berkembang (boom), kompensasi akan lebih tinggi karena mendekati kondisi penuh pekerjaan. Sebaliknya, jika perekonomian sedang lesu (depresi), kompensasi akan lebih rendah karena banyak pengangguran.

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang sulit dan berisiko tinggi (baik risiko finansial maupun keselamatan) akan memiliki kompensasi yang lebih besar karena memerlukan keterampilan dan ketelitian lebih. Sebaliknya, pekerjaan yang mudah dan risiko rendah akan memiliki kompensasi yang lebih rendah.

Secara keseluruhan, banyak faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Oleh karena itu, pemberian kompensasi harus adil dan sesuai agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

5. Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:123-127), berikut adalah sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan:

a. Sistem Waktu

Pada sistem waktu, kompensasi (gaji atau upah) ditentukan berdasarkan standar waktu, seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan dalam sistem ini cukup sederhana dan dapat diterapkan baik untuk karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem ini sering digunakan ketika prestasi kerja sulit diukur secara unit, dan bagi karyawan tetap, kompensasi dibayar secara periodik setiap bulan. Kelebihan dari sistem waktu adalah kemudahan administrasi dan jumlah kompensasi yang tetap. Namun, kelemahannya adalah pekerja yang kurang berprestasi tetap menerima kompensasi sesuai perjanjian.

b. Sistem Hasil (Output)

a sistem hasil, kompensasi ditentukan berdasarkan jumlah unit yang dihasilkan, seperti per potong, meter, liter, atau kilogram. Artinya kompensasi bergantung pada banyaknya hasil yang



dikerjakan, bukan lamanya waktu yang dihabiskan. Sistem ini tidak cocok untuk pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik, seperti pekerjaan administrasi. Kelebihannya adalah memberi insentif kepada karyawan yang bekerja dengan baik dan mencapai hasil tinggi. Namun, kelemahannya adalah adanya kecenderungan karyawan untuk meningkatkan jumlah produksi tanpa memperhatikan kualitas barang yang dihasilkan.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah metode pengupahan di mana besarnya kompensasi ditentukan berdasarkan volume pekerjaan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Penetapan kompensasi dalam sistem ini cukup kompleks karena melibatkan banyak faktor, termasuk alat yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

d. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, termasuk besaran, susunan, dan waktu pembayaran, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai hasil yang optimal, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi yang disusun dengan baik akan memberikan motivasi yang positif bagi karyawan. Terdapat dua jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung (gaji, upah, atau insentif) dan kompensasi tidak langsung (seperti kesejahteraan karyawan). Perbandingan yang tepat antara kedua jenis kompensasi ini akan meningkatkan kehadiran karyawan.

e. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat waktu untuk menjaga kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Pembayaran yang terlambat dapat menurunkan disiplin, moral, dan semangat kerja karyawan, bahkan dapat meningkatkan angka turnover.



esimpulannya, penentuan kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan bagi semua pihak dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pembayaran kompensasi yang tepat waktu akan

memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi harus diatur dengan baik agar memberikan manfaat bagi semua pihak.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tema yang penting karena tanpa pemimpin, karyawan tidak akan dapat bekerja secara efektif. Pemimpin berperan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Manajemen sering kali disamakan dengan kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang paling banyak diteliti dalam kepemimpinan adalah teori jalur sasaran (path-goal theory).

Teori ini berpendapat bahwa tugas pemimpin adalah membantu anggotanya dengan memberikan informasi, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011). Dengan demikian, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses di mana seorang pemimpin mengarahkan bawahannya, yang merupakan tanggung jawab utama mereka. Pemimpin diharapkan dapat memanfaatkan potensi bawahan dan membawa mereka menuju pencapaian tujuan organisasi.

2. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Menurut Bernes dalam bukunya *Perilaku dalam Keorganisasian*, seorang pemimpin dalam tim Kaizen lebih memfokuskan perhatiannya pada manusia terlebih dahulu, baru kemudian pada hasil yang dicapai. Dengan demikian, tanggung jawab pemimpin dalam Kaizen berlawanan dengan tugas seorang supervisor.

Bernes menjelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan Kaizen dengan mempertimbangkan sembilan prinsip utama Sahabuddin (2024) yaitu:

Peningkatan berkelanjutan



Adakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat manusia bahwa suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita mengalihkan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah

suatu akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.

- b. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- c. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing – masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal – hal yang memiliki kultur yang saling meyalahkan.
- f. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip – prinsip utama perusahaan, sehingga sifat – sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- g. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari – hari mereka.
- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim – tim proyek.



Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan mengenai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber – sumber data dan anggaran, timbal balik

reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar bekerja dengan optimal, memiliki semangat yang tinggi, serta termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini sangat berkaitan dengan pengelolaan hubungan antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Selain itu, peran pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan tepat sasaran (Bashori, 2020). Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang harmonis dan meningkatkan semangat kerja karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia melaksanakan suatu tugas sesuai dengan keinginan pemimpin. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memerintah dan memotivasi orang lain dalam melaksanakan pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Reza, 2010).

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Wijaya (2023), yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.



fungsi Konsultasi

fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan

pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang – orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan dari pimpinan.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

4. Jenis Gaya Kepemimpinan

Mengidentifikasi gaya kepemimpinan, Fiedler berpendapat bahwa faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu (Robbins & Judge, 2015). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai refleksi dari perilaku seorang pemimpin yang mencakup kemampuannya untuk memimpin dan memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas.



Menurut Robbins & Coutler (2012) dalam Saputro & Siagian (2017), kepemimpinan dibagi menjadi tiga jenis:

- a. Kepemimpinan Otokratis: Pemimpin dengan gaya ini mendikte cara penyelesaian tugas, membuat keputusan sendiri, dan cenderung membatasi kontribusi karyawan.
- b. Kepemimpinan Demokratis: Pemimpin dalam kategori ini melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan otoritas, dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk pengembangan karyawan.
- c. Kepemimpinan Laissez-faire: Pemimpin dengan gaya ini memberikan kebebasan kepada karyawan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang mereka anggap paling sesuai.

Seorang pemimpin harus menyadari bahwa Sumber Daya Manusia adalah faktor kunci yang berpengaruh besar terhadap produktivitas perusahaan. Perusahaan mengharapkan karyawan untuk bekerja secara optimal guna memenuhi kebutuhan organisasi, sekaligus harus mampu memenuhi kebutuhan setiap karyawan. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan harapan pegawai, pemimpin dapat menciptakan dampak positif, seperti meningkatkan semangat kerja karyawan.

Dari berbagai dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut para ahli, peneliti akan mengacu pada empat gaya kepemimpinan yang dijelaskan oleh Agus Jamaluddin dalam jurnalnya (2017) berdasarkan kepribadian, yaitu: gaya kepemimpinan karismatis, diplomatis, otoriter, dan moralis.

Indikator gaya kepemimpinan yang diuraikan oleh Kartono (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan: Pengambilan keputusan melibatkan pendekatan sistematis terhadap alternatif yang ada dan memilih tindakan yang dianggap paling tepat berdasarkan analisis.



b. Kemampuan Memotivasi: Kemampuan ini adalah daya pendorong yang membuat anggota organisasi mau dan bersedia menggunakan

kemampuan, tenaga, dan waktu mereka untuk melaksanakan tugas dan memenuhi tanggung jawab demi mencapai tujuan organisasi.

- c. Kemampuan Komunikasi: Ini adalah kemampuan untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan agar mereka dapat memahami dengan baik, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan: Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara tepat untuk kepentingan jangka panjang perusahaan, termasuk memberikan arahan dengan berbagai nada, mulai dari tegas hingga meminta atau bahkan mengancam, agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.
- e. Tanggung Jawab: Seorang pemimpin harus bertanggung jawab kepada bawahannya, yang berarti memiliki kewajiban untuk menanggung konsekuensi dari tindakan dan keputusan yang diambil.
- f. Kemampuan Mengendalikan Emosional: Kemampuan ini sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam hidup. Semakin baik seseorang dapat mengendalikan emosi, semakin mudah mereka mencapai kebahagiaan.

2.1.5 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya meliputi langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik untuk individu maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat bergantung pada efektivitas dalam memanfaatkan

daya manusia. Dalam konteks ini, seorang manajer perlu memiliki ntuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja, salah satunya



dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku.

Menurut Samsudin (2015:281), "motivasi adalah proses yang memengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok untuk melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan." Sunyoto (2015:4) menyatakan bahwa "motivasi kerja adalah keadaan yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai keinginannya."

Abraham Maslow (1954) mengembangkan teori tentang kebutuhan motivasi, di mana ia mengidentifikasi dan menganalisis lima kebutuhan dasar: kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan penghargaan, kebutuhan akan cinta dan kasih sayang, kebutuhan akan keamanan, dan kebutuhan fisiologis. Kelima kebutuhan ini dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja individu serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teori kebutuhan Maslow menawarkan kerangka kerja motivasi yang dapat digunakan oleh manajer. Hirarki Kebutuhan Maslow dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Stephen P. Robbins (2017)

Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow

ds for Self actualization (Kebutuhan Aktualisasi Diri) adalah puncak semua tingkat kebutuhan manusia, yang mencakup



pengembangan diri secara maksimal, pertumbuhan, kreativitas, dan ekspresi diri.

- b. *Esteem needs* (Kebutuhan Penghargaan), Kebutuhan ini mencerminkan tingkat yang tinggi dalam diri seseorang, di mana motivasi untuk mencapai harapan menjadi penting. Terdapat faktor internal seperti penghormatan diri, otonomi, dan pencapaian, serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian dari orang lain.
- c. *Sosial needs or Love needs* (Kebutuhan Sosial atau Kebutuhan Cinta), Merupakan kebutuhan pada tingkat ketiga yang berkaitan dengan afeksi atau afiliasi, serta motivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Ini mencakup perasaan berhubungan dengan sesama karyawan, seperti kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- d. *Safety needs or security needs* (Kebutuhan Keamanan), Tingkatan keempat dalam hirarki kebutuhan, di mana Maslow menekankan pentingnya keamanan emosional dan fisik. Kebutuhan ini muncul dari keinginan untuk dilindungi dari bahaya, baik fisik maupun emosional.
- e. *Physiological needs* (Kebutuhan Fisiologis), Ini adalah kebutuhan paling dasar bagi setiap manusia, berkaitan dengan kebutuhan primer seperti tempat tinggal, makanan, dan tempat tidur.

Untuk memotivasi seseorang, penting untuk memahami pada level mana individu tersebut berada dalam hirarki kebutuhan, dan fokuslah untuk memenuhi kebutuhan di level itu serta di atasnya (Robbins dan Judge, 2017:128).

Douglas McGregor mengemukakan dua perspektif tentang manusia.

Sisi pertama, yang memiliki pandangan negatif, dikenal sebagai Teori X; sedangkan sisi kedua, yang memiliki pandangan positif, disebut Teori Y.

Teori X, para manajer percaya bahwa pekerja pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan mereka, sehingga perlu diarahkan atau bahkan dipaksa untuk menyelesaikannya. Sebaliknya, dalam Teori Y, manajer



beranggapan bahwa pekerja melihat pekerjaan sebagai hal yang alami, seperti beristirahat atau bermain, sehingga banyak orang cenderung menerima dan mencari tanggung jawab (Robbins dan Judge, 2017:129).

2. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dan produktivitas organisasi. Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami motivasi kerja, dan indikator-indikatornya menjadi alat penting untuk mengukur tingkat motivasi di lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa teori motivasi dan indikator terkait:

a. Teori Maslow tentang Hirarki Kebutuhan

Menurut Abraham Maslow, kebutuhan manusia dapat dikelompokkan dalam lima tingkatan yang membentuk hirarki:

- 1) Kebutuhan Fisiologis: Kebutuhan dasar seperti makanan, tempat tinggal, dan kesehatan.
- 2) Kebutuhan Keamanan: Perlindungan dari ancaman fisik dan emosional.
- 3) Kebutuhan Sosial: Hubungan dan afeksi dengan orang lain.
- 4) Kebutuhan Penghargaan: Rasa hormat dan pengakuan dari orang lain.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri: Pengembangan diri dan pencapaian potensi penuh.
- 6) Indikator: Tingkat kepuasan terhadap kebutuhan di setiap level, seperti kepuasan dengan gaji (kebutuhan fisiologis) atau pengakuan atas prestasi (kebutuhan penghargaan).

b. Teori Herzberg tentang Dua Faktor

Frederick Herzberg membedakan antara dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja:

- 1) Faktor Pemanfaat: Aspek yang meningkatkan kepuasan kerja lainnya, pencapaian, pengakuan, tanggung jawab).
- or Hygiene: Aspek yang jika tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan (misalnya, gaji, kondisi kerja).



- 3) Indikator: Tingkat kepuasan terhadap faktor pemotivasi dan hygiene, serta hubungan antara keduanya dengan kinerja karyawan.

c. Teori McGregor: Teori X dan Y

Douglas McGregor mengidentifikasi dua pandangan berbeda tentang motivasi karyawan:

- 1) Teori X: Menganggap karyawan tidak menyukai pekerjaan dan perlu diawasi.
- 2) Teori Y: Menganggap karyawan menikmati pekerjaan dan berkomitmen untuk bertanggung jawab.
- 3) Indikator: Tingkat keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam pekerjaan, serta respons terhadap pengawasan.

d. Teori McClelland tentang Kebutuhan Berprestasi

David McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang memotivasi perilaku individu:

- 1) Kebutuhan untuk Berprestasi: Keinginan untuk mencapai standar tinggi.
- 2) Kebutuhan untuk Berafiliasi: Keinginan untuk membangun hubungan baik dengan orang lain.
- 3) Kebutuhan untuk Kekuasaan: Keinginan untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain.
- 4) Indikator: Pencapaian target, hubungan interpersonal di tempat kerja, dan pengambilan inisiatif dalam kepemimpinan.

Indikator motivasi kerja berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi dan memahami motivasi karyawan dalam konteks organisasi. Dengan menggunakan teori-teori yang ada, manajemen dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan.



3. Tujuan Motivasi

Motivasi memiliki berbagai tujuan yang penting dalam konteks individu maupun organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan utama motivasi:

a. Meningkatkan Kinerja

Motivasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mendorong mereka untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan.

b. Mencapai Tujuan Organisasi

Dengan memotivasi karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa semua anggota bekerja menuju tujuan bersama, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

c. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Motivasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, membuat karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

d. Mengurangi Tingkat Turnover

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih loyal dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang dapat mengurangi tingkat pengunduran diri.

e. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Motivasi yang tepat dapat memacu karyawan untuk berpikir kreatif dan berinovasi, menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing.

f. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Motivasi membantu karyawan merasa lebih terlibat dalam proses kerja dan membuat mereka lebih aktif berkontribusi terhadap organisasi.

g. Mendorong Pengembangan Pribadi:



lealui motivasi, karyawan didorong untuk mengembangkan rampilan dan pengetahuan baru, yang bermanfaat baik bagi mereka secara individu maupun bagi organisasi.

h. Membangun Lingkungan Kerja yang Positif:

Motivasi yang efektif berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang positif, di mana karyawan saling mendukung dan bekerja sama.

i. Meningkatkan Produktivitas:

Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih efisien, yang berdampak langsung pada produktivitas keseluruhan organisasi.

Tujuan motivasi tidak hanya berfokus pada pencapaian individu, tetapi juga pada pencapaian tujuan bersama dalam konteks organisasi. Dengan memahami dan menerapkan motivasi secara efektif, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan menyenangkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini di antaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian / Nama dan Tahun	Variabel Sesuai	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Analisis Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompensasi Pada Karyawan Pasar Bermartabat Kota Bandung (Yusuf et al.,2022)	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi	SPSS 25	Gaya Kepemimpinan Suportif, Kompensasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PD. Pasar Bermartabat Kota Bandung
2	Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan Dan	Gaya Kepemimpinan, kinerja karyawan	Literatur Review	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan, Loyalitas



	Kinerja Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan (Saputra & Mahaputra, 2022)			Karyawan berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan.
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Holland Bakery Depok (Ismail Shaleh et al., 2023)	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja	SPSS	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
4	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan: Peran Motivasi Kerja (Dewi Lestari, 2023)	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja	Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja.
5	Peran Gaya kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Yang ada Di Kota Rantau Perapat	Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, Kinerja Karyawan	SPSS	Variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan restoran yang ada di Kota Rantau Perapat sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan restoran yang ada di Kota Rantau.



	(Kurnia Nur Hudzaifah, 2022)			
--	---------------------------------	--	--	--

