

# **TESIS**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA PADA PT MITRA KARSA UTAMA MAKASSAR**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**ANJELINA FRISCA JUNITA PONTO  
A012202013**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA  
PADA PT. MITRA KARSA UTAMA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

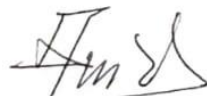
**ANJELINA FRISCA JUNITA PONTO**  
**A012202013**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **23 SEPTEMBER 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



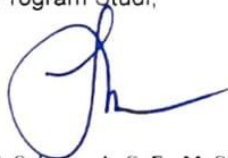
Prof. Dr. Sumardi, S. E., M. Si.  
Nip. 19560505 198503 1 002



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S. E., M. Si.  
Nip. 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
Nip. 19680629 199403 2 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Anjelina Frisca Junita Ponto  
Nim : A012202013  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT Mitra Karsa Utama Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 30 September 2022

Yang Menyatakan,



Anjelina Frisca Junita Ponto

## PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT Mitra Karsa Utama Makassar”. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S2 pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenan dengan penulisan ini maka, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM.** Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Uiversitas Hasanuddin Makassar dan **Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si** Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf pengelola yang telah mendorong, membantu dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di program pascasarjana universitas hasanuddin Makassar.

3. **Bapak Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si** sebagai pembimbing 1 dan **Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. **Bapak Prof. Nurdin Brasit, S.E.M.Si, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM, dan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si** sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua orang tua penulis , **Bapak Supriadi Ponto dan Ibu Haripa Limbu** yang selalu mendoakan, menasehati, memeberikan semangat dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima kasih juga kepada Pimpinan dan seluruh pegawai PT Mitra Karsa Utama Makassar yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan Program Magister Manajemen yang selalu membantu, memberikan kritik dan memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
9. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Semoga Tuhan Yang Maha Esa

melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna untuk itu, penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, September 2022

Anjelina Frisca Junita Ponto

## ABSTRAK

ANJELINA FRISCA JUNITA PONTO. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja di PT Mitra Karsa Utama Makassar* (dibimbing oleh Sumardi dan Muh. Idrus Taba)

PT Mitra Karsa Utama Makassar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi. Penurunan kinerja karyawan ditandai dengan kurangnya perhatian dan perusahaan mengenai bonus yang diberikan ketika karyawan mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar, (2) pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar, (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar, (4) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar, (5) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar, (6) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar, dan (7) pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasinya adalah seluruh karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar sebanyak 53 orang responden. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar; (2) kompensasi berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar; (3) gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar; (4) kompensasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar; (5) motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar; (6) gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar; dan (7) Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi, akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kompensasi, kinerja, motivasi kerja



## ABSTRACT

ANJELINA FRISCA JUNITA PONTO *The Effect of Leadership Style and Compensation on Performance Mediated by Work Motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar* (Supervised by Sumardi and Muh. Idrus Taba).

PT Mitra Karsa Utama Makassar is a company engages in telecommunication Services. The decline in employee performance is marked by a lack of attention from the company regarding bonuses given when employees are able to produce good work results. This study aims to analyze (1) the effect of leadership style on employee motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (2) the effect of compensation on work motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (3) the effect of leadership style on employee performance at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (4) the effect of compensation on employee performance at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (5) the effect of work motivation on employee performance at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (6) the effect of leadership style on performance through employee motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (7) the effect of compensation on performance through work motivation of PT Mitra Karsa Utama Makassar. This study used a quantitative approach. The population of this study were all employees of PT Mitra Karsa Utama Makassar as many as on 53 responds. Sampling used saturated samples which means the number of samples used all members of the population. The data collecting technique used was through a questionnaire. The data analysis techniques used was path analysis. The results of this study indicate that (1) Leadership style has a direct positive and significant effect on employee work motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (2) Compensation has a direct, positive and significant effect on employee work motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (3) Leadership style has a direct effect, positive, and significant on employee performance at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (4) Compensation has a negative but not significant effect on employee at PT Karsa Utama Makassar, (5) Work Motivation has a positive but not significant effect on employee performance at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (6) Leadership style has a direct effect on performance through work motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar, (7) Compensation indirectly affects performance through work motivation at PT Mitra Karsa Utama Makassar. From the results of the study, it can be concluded that the better the leadership style and compensation, the better work motivation and employee performance at PT Mitra Karsa Utama Makassar.

Keywords: leadership style, compensation, performance, work motivation





## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>I</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>II</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>VIII</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>XIV</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12

2.2 Kepemimpinan .....	14
2.2.1 Gaya Kepemimpinan .....	14
2.2.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan .....	15
2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	16
2.2.4 Teori Kepemimpinan .....	17
2.3 Kompenasi .....	21
2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	23
2.3.2.Tujuan Dan Asas Kompensasi .....	26
2.4 Motivasi Kerja .....	28
2.4.1 Jenis-Jenis Motivasi .....	28
2.4.2 Teori-teori Motivasi .....	29
2.5 Kinerja karyawan .....	33
2.5.1 Definisi Kinerja .....	33
2.5.2 Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	34
2.5.3 Penilaian Kinerja .....	35
2.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja.....	36
2.5.5 Indikator Kinerja.....	36
2.6 Penelitian Terdahulu .....	37

### **BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

3.1 Kerangka Pikir .....	43
3.2 Hipotesis .....	45

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1 Desain Penelitian .....	46
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
4.3 Populasi dan Sampel .....	46
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	47
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	48
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	49
4.7 Instrumen Penelitian .....	52
4.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	53
4.9 Metode Analisis Data .....	53

### **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	57
5.1.1 Struktur Organisasi .....	61
5.1.2 Uraian Tugas .....	62
5.2 Hasil Penelitian .....	64
5.2.1 Analisis Deskriptif .....	64

5.2.2 Deskripsi Variable .....	65
5.2.3 Uji Validitas Dan Uji Realibilitas .....	69
5.2.4 Analisis Jalur .....	72
5.2.5 Uji Hipotesis .....	79
5.3 Pembahasan .....	82

## **BAB VI PENUTUP**

6.1 Kesimpulan .....	87
6.2 Keterbatasan Penelitian .....	88
6.3 Saran .....	88

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 Daftar kehadiran karyawan .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 4.1 Definisi Operasional .....	50
Tabel 4.2 Skala Likert .....	52
Tabel 5.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 5.2 Responden Berdasarkan Usia .....	65
Tabel 5.3 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Gaya Kepemimpinan .....	66
Tabel 5.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Kompensasi .....	67
Tabel 5.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Motivasi .....	68
Tabel 5.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Kinerja .....	69
Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas .....	70
Tabel 5.8 Hasil Uji Realibilitas .....	71
Tabel 5.9 Koefisien Jalur I .....	73
Tabel 5.10 Model Summary I .....	74
Tabel 5.11 Koefisien Jalur II .....	75
Tabel 5.12 Model Summary II .....	76

Tabel 5.13 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung I .....	78
Tabel 5.14 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung II .....	79
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipotesis .....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pikir .....	44
Gambar 5.1 Struktur Organisasi .....	61
Gambar 5.2 Analisis Jalur .....	72
Gambar 5.3 Signifikasi Model Analisis Jalur .....	77

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan era globalisasi atau perkembangan global saat ini menuntut tingkat persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin tinggi sehingga mendorong organisasi untuk selalu bersikap responsif agar tetap bertahan. Organisasi dapat bertahan dan berkembang jika perusahaan mampu mengolah dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya karena sumber daya manusia merupakan factor yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dan penggerak bagi sumber daya yan lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh perkembangan industri jasa yang cukup meningkat membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat banyak perusahaan jasa di Indonesia mewajibkan karyawannya untuk meningkatkan keunggulannya disegala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Industri jasa merupakan industri yang berkembang dengan pesat di Indonesia. Industri jasa menuntut sumber daya yang tinggi untuk memuaskan pelanggan menjadi syarat wajib yang dipenuhi oleh pelaku dibidang jasa. Objek dalam penelitian adalah PT Mitra Karsa Utama Makassar yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi yang telah memberikan jasa kepada berbagai perusahaan yang bermitra dalam memberikan solusi bagi client mereka dalam penyediaan tenaga kerja yang berkualitas.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik maka akan sulit untuk mencapai tujuan oraganisasi dan akan sulit beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan



pengaruh terhadap bawahannya misalnya, motivasi dan kinerja karyawan. Lensufie (2010) menyatakan kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada seorang manusia. Penelitian yang dilakukan oleh Abu Sari (2020) menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan harus menghargai potensi kekuatan dan kelebihan seseorang secara individual maupun kelebihan mereka secara gotong royong dengan memahami kelebihan dan kelemahan seseorang. Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari caranya melakukan komunikasi kepada bawahannya dan memperhatikan situasi yang terjadi. Komunikasi yang baik diperlukan untuk membuat para anggotanya bersosialisasi, merencanakan strategi dan melaksanakan keputusan.

Gaya Kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan menurut Siagian dalam Erlangga (2017) gaya kepemimpinan seseorang adalah ideantik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas hingga, tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan setiap pemimpin mempunyai karakter, tingkah laku, dan watak kepribadian tersendiri yang membedakan dengan orang lain. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Semakin tepat penggunaan tipe gaya kepemimpinan dengan lingkungan dan karyawan maka semakin semakin baik kinerja yang dicapai. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

Kompensasi merupakan suatu tindakan sebuah perusahaan untuk memberikan fasilitas bagi karyawannya yang berupa gaji, bonus, ataupun hadiah yang bertujuan untuk memberikan motivasi bagi karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Nizmail Fadly (2017) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekan Baru. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekan Baru. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dari imbalan yang mereka terima dari bekerja. Handoko (2012:155) mengemukakan bahwa masalah kompensasi sangatlah penting untuk diperhatikan karena, besar kecilnya kompensasi yang diberikan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu Riyadi (2011) mengemukakan bahwa kompensasi mencakup semua jenis pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung berbentuk material, atau uang maupun penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Menurut salah satu

karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar pemberian kompensasi yang diterima berupa gaji dan asuransi.

Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan bagi karyawan. memotivasi seseorang tidak semudah yang diduga, motivasi yang paling berhasil adalah apabila motivasi itu bersumber dari dalam diri pribadi karyawan tersebut sehingga, para karyawan akan memberikan yang terbaik dari dirinya untuk kemajuan perusahaan. Gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah motivasi kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja terpenuhi maka motivasi kerja akan terwujud dengan baik. Menurut Hasibuan (2016) menyatakan motivasi merupakan pemberian daya pegerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yaitu lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinan, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, bimbingan atau dorongan atasan, dan kompensasi. Sedangkan faktor internal yaitu pembawaan individu, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Kinerja merupakan hal yang penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Arifin (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinn seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Menurut Veithzal Rivai (2012:309) kinerja adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sistem budaya kerja yang baik serta motivasi kerja yang tinggi dapat mengarahkan anggota organisasi untuk mengeluarkan segala kemampuan terbaiknya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai serta pemenuhan kebutuhan individual. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan motivasi kepada karyawan. Setiap karyawan pasti memiliki motivasi masing-masing untuk bekerja di suatu perusahaan. Agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik maka perusahaan harus memberikan motivasi yang lebih lagi bagi karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Nurcahayani dan I.G.A Dewi Adnyani (2006) menunjukkan bahwa Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kinerja yang dikaitkan dengan kepemimpinan, kompensasi dan motivasi menjadi perhatian bagi para peneliti dibidang sumber daya manusia. Tanpa dukungan kualitas sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, peran pemimpin terhadap bawahannya akan mempengaruhi berhasil tidaknya suatu tujuan. Oleh karena itu, pemimpin merupakan toko sentral yang dapat menaikkan kinerja bawahannya. Permasalahan yang terjadi pada karyawan PT Mitra Karsa Utama adalah menurunnya kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan tidak tepat waktu untuk hadir dikantor sesuai jam operasional kantor dikarenakan absennya secara online melalui aplikasi dan juga kurangnya perhatian dari perusahaan terhadap karyawannya mengenai bonus yang diberikan ketika karyawan mampu

menghasilkan kinerja yang baik. Disamping itu, stres kerja yang dialami karyawan maupun dari pimpinan dapat membuat kinerja karyawan menjadi menurun. Tingkat stress yang tinggi dan motivasi yang rendah dapat menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja menurun dan akan berdampak pada kedisiplinan yang juga ikut menurun. Selain itu, kadang terjadi miss communication antara pimpinan dan para pekerjanya sehingga karyawan kadang merasa tidak nyaman karena pimpinan kurang bijaksana untuk mengatasi masalah yang terjadi di perusahaan ini. Selain itu ketidakdisiplinan karyawan dengan berbagai alasan dapat dilihat pada table sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Daftar Kehadiran Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar 2021**

No	Bulan	Tahun	Total Karyawan (Orang)	Total Hari Kerja (Hari)	Total Seharusnya Kehadiran Karyawan (Orang)	Total Kehadiran Karyawan (Orang)
1	Januari	2021	53	20	1.060	1.010
2	Februari	2021	53	19	1.007	950
3	Maret	2021	53	21	1.113	1.100
4	April	2021	53	21	1.113	1.113
5	Mei	2021	53	18	954	954
6	Juni	2021	53	22	1.166	1.126
7	Juli	2021	53	21	1.113	1.025
8	Agustus	2021	53	20	1.060	1.048
9	September	2021	53	22	1.166	1.100
10	Oktober	2021	53	20	1.060	988
11	November	2021	53	22	1.166	1.132
12	Desember	2021	53	20	1.060	932

*Sumber: PT Mitra Karsa Utama Makasar Tahun 2021*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi dapat

terwujud melalui pengembangan kinerja karyawan dan pemimpin dalam organisasi dimana harus selalu memperhatikan karyawannya dan pemimpin harus selalu memberikan motivasi kerja terhadap karyawannya. Dari berbagai permasalahan yang ada maka, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT Mitra Karsa Utama Makassar”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Mitra Karsa Utamaa Makassar?
2. Apakah Kompensasi Berpengaruh Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar?
4. Apakah Kompensasi Berpengaruh Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Karsa Utama Makassar?
5. Apakah Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar?
7. Apakah Kompensasi Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karywan Melalui Motivasi Kerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk Menganalisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar.
2. Untuk Menganalisa Pengaruh Kompensasi Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar.
3. Untuk Menganalisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar.
4. Untuk Menganalisa Pengaruh Kompensasi Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar.
5. Untuk Menganalisa Pengaruh Motivasi Kerja Secara Langsung, Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Karsa Utama Makassar.
6. Untuk Menganalisa Pengaruh Tidak Langsung Dari Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja PT Mitra Karsa Utama Makassar.
7. Untuk Menganalisa Pengaruh Tidak Langsung Dari Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT Mitra Karsa Utama Makassar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Dapat menambah wawasan dan informasi tentang hal yang diteliti serta mengembangkan kemampuan berfikir penulis guna memberikan sumbangan

pemikira kepada PT Mitra Karsa Utama Makassar dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

## 2. Manfaat praktis

Bahan untuk mengevaluasi analisis pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi dan peningkatan kinerja karyawan pada PT Mitra Karsa Utama Makassar.

### 1.5 Sistematika penulisan

Dalam penulisan tesis ini terdiri dari lima bab dimana masing-masing tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan antar bab. Sistematika penulisan dimaksud agar dalam penulisan tesis ini dapat terarah dan sistematis, gambaran setiap bab dalam penulisan tesis ini sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bagian pendahuluan mencakup lima sub bab berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian tinjauan pustaka mencakup empat sub bab yang berisi tentang landasan teori dan penelitian terdahulu. Bab ini memaparkan teori-teori dasar dan terdapat ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

#### **BAB III : KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Bagian kerangka pemikiran dan hipotesis mencakup 2 sub bab diantaranya kerangka pikir dan hipotesis dimana teori yang dijelaskan saling berhubungan satu sama lain dan akan mendukung perumusan hipotesis serta dapat membantu dalam penelitian dan analisis data.



**BAB IV : METODE PENELITIAN**

Bagian metode penelitian ini mencakup Sembilan sub bab diantaranya tempat dan waktu penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, definisi operasional variable, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, uji validitas dan uji reabilitas dan metode analisis.

**BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian hasil dan pembahasan mencakup tiga sub bab diantaranya gambaran perusahaan, hasil penelitian dan pembahasan

**BAB VI : PENUTUP**

Bagian penutup mencakup dua sub bab diantaranya kesimpulan dan saran

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan system yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terikat satu sama lain). Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi baik organisasi besar maupun kecil. Sumber daya manusia yang baik mampu memberikan keunggulan bersaing dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya yang tepat dapat diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya . sumber daya manusia merupakan salah satu factor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping factor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi oerorganisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Triton (2010:17) mendefinisikan pengertian sumber daya manusia sebagai pendekatan stratejik dan koheren untuk mengelola asset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif dan memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

Sunyoto (2015:2) mengatakan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu factor yang penting dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan

efektivitas dan efisiensi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Wirawan (2015:2) mengatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi dapat memuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan dengan jelas bahwa faktor kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut rutan fungsi-fungsi agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

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

Fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum diantaranya:

1. Fungsi Manajerial, yang terdiri dari:
  - a. Perencanaan (*planning*). Merencanakan program karyawan dalam rangka membantu mencapai tujuan organisasi.
  - b. Pengorganisasian (*organizing*). Setelah melewati tahap perencanaan, selanjutnya adalah pelaksanaan. Karena fungsi dari organisasi harus ada pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing orang.

- c. Pengarahan (*directing*). Pengarahan oleh manajemen diperlukan supaya dapat berjalan dengan efektif. Namun pada pelaksanaannya manajer tidak mungkin melakukan pengarahan sendiri oleh karena itu, tugas ini sering didelegasikan kepada orang lain yang sudah berpengalaman.
- d. Pengendalian (*controlling*). Untuk mengatur kegiatan supaya kegiatan organisasi bisa berjalan sesuai dengan rencana.

## 2. Fungsi Operasional Sumber Daya Manusia

- a. Pengadaan tenaga kerja (*recruitment*). Untuk mendapatkan tenaga kerja yang ditempatkan pada unit kerja yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan.
- b. Pengembangan (*development*). Setelah mendapatkan tenaga kerja maka sangat perlu diadakan pengembangan tenaga kerja seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.
- c. Kompensasi (*compensation*). Kompensasi adalah fungsi organisasi yang memberikan balas jasa yang layak atau memadai kepada karyawan.
- d. Pengintegrasian (*integration*). Dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering kali terjadi benturan kepentingan maka diperlukan fungsi integrasi supaya diperoleh kesepakatan dalam pelaksanaan organisasi.
- e. Pemeliharaan (*maintenance*). Kemampuan ataupun keahlian dari karyawan pada dasarnya perlu dipelihara. Kemampuan tersebut adalah asset yang penting demi terlaksananya tujuan organisasi. Yang termasuk dalam fungsi pemeliharaan diantaranya jaminan kesehatan dan keselamatan kinerja karyawan.

## **2.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter di dalam sebuah kepemimpinan. Organisasi sangat membutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Suwatno & Priansa (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha yang kooperatif agar mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Sedangkan Kartono (2017) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson dalam Samsuddin, 2018). Menurut Rivai dalam Samsuddin (2018) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak, maupun yang tidak tampak oleh

bawahannya. Menurut sumidjo dalam samsuddin (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahannya.

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah caraa seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan mampu berinteraksi dengan bawahannya dan bertindak sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan proses kepemimpinannya, adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dan pemimpin yang lainnya. Menurut Terry (2012) tipe-tipe kepemimpinan terbagi menjadi 6 yaitu:

1. Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*). Dalam kepemimpinan ini segala sesuatu tindakan yang dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi dilakukan secara lisan ataupun langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
2. Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*). Segala sesuatu kebijakan yang dilaksanakan melalui baahan-bawahannya atau mendia non pribadi baik rencana atau perintah bahkan juga pengawasan.
3. Tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*). Pemimpinan yang otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Tipe pemimpin ini bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksinya harus ditaati.
4. Tipe kepemimpinan demokratis (*democratis leadership*). Pemimpin yang demokrtatis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan

bersama-sama dengan kelompoknya berusaha untuk bertanggung jawab mengenai terlaksananya tujuan bersama agar setiap anggota turut bertanggung jawab. Oleh karena itu, setiap anggota ikut serta dalam setiap kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

5. Tipe kepemimpinan paternalistic. Kepemimpinan ini didirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah seperti halnya seorang bapak terhadap anaknya.
6. Tipe kepemimpinan menurut bakat (indogenous leadership). Kepemimpinan ini biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal dimana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan daya saing dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara yang ada dalam kelompok tersebut.

### **2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Mutamimah (2001:3) menatakan seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari:

- 1) *Charismatic Leadership*. Pemimpin mempunyai power dan pengaruh agar dapat membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.
- 2) *Inspirational Motivation*. Pemimpin harus selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimism yang ditunjukkan. Pemimpin

selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai kkomitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

- 3) *Intellectual Stimulation*. Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu pemimpin perlu mengajarkan dengan melihat kesulitan yang ada sebagai masalah yang dapat diselesaikan dan emberikan penyelesaian masalah secara rasional.
- 4) *Individualized Consideration*. Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual seperti kebutuhan karyawan untuk berpretasi, memberikan gaji, memberi nasihat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

#### **2.2.4 Teori Kepemimpinan**

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan. Dari beberapa literature dijelaskan mengenai asal kepemimpinan sesuai dengan pendapat dari pengarang literature tersebut. Terry dalam Kartono (2015) mengemukakan beberapa teori tentang kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori otokratis dan pemimpin otokratis.

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah dan pemaksaan serta tindakan yang arbitrer. Dalam teori ini otokrat dibedakan menjadi tiga yaitu otokrat keras, otokrat lembut dan otokrat inkompeten. Otokrat keras ada intinya memiliki sifat tepat, seksama dan sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku dan tidak mau mendelegasikan otoritas. Sedangkan otokrat lembut atau baik memiliki kemiripan dengan otokrat keras. Pemimin hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah



dan prinsip yang diciptakan sendiri. Tetapi, pemimpin ini memiliki sikap royal terhadap anggota atau karyawan. Otokrat inkompeten tidak mempunyai prinsip, tidak mengindahkan moral dan bersifat jahat.

## 2. Teori psikologis

Teori ini menjelaskan bahwa fungsi pemimpin adalah mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buahnya. Pemimpin mengarahkan anak buahnya untuk mau bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dalam teori ini pemimpin juga harus memperhatikan aspek-aspek psikis manusia.

## 3. Teori sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan atau memperbaiki hubungan dalam organisasi dan usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan yang akan dicapai dan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

## 4. Teori suportif

Pemimpin beranggapan bahwa semua pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan pemimpin bertugas membimbing pengikutnya dengan sebaik-baiknya melalui tindakan tertentu. Pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu mendorong para pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

## 5. Teori Laissez Faire

Dalam teori ini menjelaskan pemimpin yang kurang mampu mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dan tanggung jawab yang ada diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Akibatnya

kelompok yang dipimpinnya ini menjadi tidak terurus, tidak terkontrol dan tidak terkendali.

#### 6. Teori Kelakuan Pribadi

Pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama yaitu, melakukan tindakan yang berbeda dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus bersifat fleksibel karena pemimpin harus mampu mengambil langkah yang tepat untuk setiap masalah yang dihadapinya.

#### 7. Teori sifat

Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diarpakan dimiliki oleh seseorang pemimpin yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, memiliki kedewasaan emosional, memiliki daya persuatif, mempunyai keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain.

Sedangkan Thoha (2011) menjelaskan tentan beberapa teori kepemimpinan.

Teori-teori tersebut sebagai berikut:

#### 1. Teori sifat

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan Zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak buat. Teori The Great Man menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpn ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

#### 2. Teori kelompok

Teori kelompok pada kepemimpinan ini dasar perkembangan berakar pada psikologis social dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori

kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

### 3. Teori situasional dan model kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940an ahli-ahli psikologisosial mulai meneliti beberapa situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan dan perilakunya, pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

### 4. Model kepemimpinan kontijensi dari fiedler

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitian terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Eefektif. Model ini berisi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi empiris sebagai berikut:

#### a. Hubungan pemimpin-anggota

Hal ini merupakan variable yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan.

#### b. Derajat dari struktur tugas

Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting dalam menentukan situasi yang menyenangkan.

#### c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Dimensi ini merupakan dimensi yang amat sangat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

### 5. Teori jalan kecil-tujuan (*path-goal theory*)

Adapun teori *path-goal* versi house, memasukkan empat tipe gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan direktif.

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

b. Kepemimpinan yang mendukung

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c. Kepemimpinan partisipatif

Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya namun, pengambilan keputusan masih ada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Kepemimpinan model ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik.

### **2.3 Kompensasi**

Dalam sebuah organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks terutama bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Kompensasi dikatakan penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan cerminan ataupun ukuran nilai terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Menurut

Wibowo (2016:271) menyatakan kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi harus diberikan secara tepat agar karyawan dapat termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan akan tetapi apabila kompensasi diberikan tidak atau kurang memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan mungkin akan menurun.

Kompensasi merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia jika perusahaan tidak memperhatikan kompensasi bagi karyawan maka, kemungkinan perusahaan tersebut akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Jika perusahaan kehilangan sumber daya manusia maka perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga kerja baru atau melatih tenaga kerja yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang mengundurkan diri. Beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Bangun (2012) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Sutrisno (2013) mengatakan kompensasi segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka.

Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasari oleh perhitungan-perhitungan yang rasional dan biar dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Pemberian kompensasi besar kecilnya akan selalu dipengaruhi oleh beberapa factor.

### **2.3.1 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu, dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat factor-faktor yang harus dipertimbangkan selain factor jumlahnya. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2013) menjelaskan factor-faktor dalam pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Kemampuan untuk membayar
3. Kesiediaan untuk membayar
4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016) factor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencarian kerja lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relative semakin besar.

2. Kemampuan dan kesiediaan perusahaan

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka, tingkat kompensasi akan semakin besar. Akan tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka, tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka, tingkat kompensasi relative kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan kepres

Pemerintah dengan undang-undang kepres besarnya batas upah/balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan seenaknya menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan yang seenaknya.

6. Biaya hidup

Jika biaya hidup disuatu daerah itu tinggi maka, tingkat kompensasi/upah semakin tinggi sebaliknya, jika biaya hidup disuatu daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relative kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Akan tetapi karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang lebih kecil. Hal ini wajar karena karyawan yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar maka harus mendapatkan gaji/kompensai yang besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar karena, kecakapan dan keterampilan lebih baik. Begitupun sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi lebih kecil.

#### 9. Kondisi perekonomian nasional

Kondisi perekonomian juga mempengaruhi pemberian kompensasi bagi karyawan dalam perusahaan. Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar. Namun, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah karena terdapat pengangguran

#### 10. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit dan mempunyai resiko maka tingkat upah semakin besar begitupun sebaliknya jika pekerjaan mudah dan resikonya kecil maka tingkat upahnya relative kecil.

Menurut Hasibuan (2016) kompensasi dibedakan menjadi 2 sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan insetif.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) meliputi:
  - a. Jaminan sosial. Misalnya jaminan social tenaga kerja yang meliputi jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua dan jaminan kematian.
  - b. Balas jasa ketika tidak bekerja; misalnya uang pesangon atau gaji ketika karyawan dirumahkan.
  - c. Kompensasi bagi pekerja; misalnya program asuransi kesehatan dan asuransi keccelakaan.



- d. Kesejahteraan karyawan (*employee welfare*) ; seperti biaya pengobatan dan perawatan kesehatan.
- e. Pelayanan karyawan (*employee services*); seperti koperasi, tempat ibadah, program olahraga dan rekreasi, area parkir, diskon untuk produk perusahaan, beasiswa untuk pendidikan dan sebagainya.
- f. Premi (*premium pay*) ; seperti uang tambahan untuk karyawan yang pekerjaannya beresiko tinggi dan karyawan yang bekerja pada shift malam hari.

### **2.3.2. Tujuan Dan Asas Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2017:121) sebagai berikut:

#### **1. Ikatan kerja sama**

Dengan adanya pemberian kompensasi maka akan terjalin kerjasama formal antara perusahaan dan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik sedangkan, perusahaan harus membayar kompensasi terhadap karyawannya.

#### **2. Kepuasan kerja**

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

#### **3. Pengadaan efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

#### **4. Motivasi**

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

5. Stabilitas karyawannya

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil.

6. Disiplin

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

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.

8. Pengaruh Buruh

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

Menurut Hasibuan (2017:122), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang yang berlaku, sebagai berikut:

1. Asas adil

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

2. Asas layak dan wajar

Kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya meskipun, tolak ukur layak sangat relative perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan, yang telah diterapkan oleh pemerintah dan aturan lainnya secara konsisten.

## **2.4 Motivasi Kerja**

Motif atau motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Motivasi merupakan bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang agar dapat bekerja keras untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi hanya dapat memberikan upaya minimum dalam bekerja. Sedarmayanti (2010) menjelaskan Teori motivasi hygiene atau yang biasa disebut teori dua factor merupakan hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Sedarmayanti (2010) juga menyatakan terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari faktor yang dikategorikan dapat diketahui bahwa, respon mereka yang sangat senang berbeda dengan respon mereka yang tidak senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan ketidakpuasan kerja.

Mangkunegara (2016) mengatakan motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

### **2.4.1 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2006) jenis-jenis motivasi dibagi menjadi dua yaitu:

1. Motivasi positif. Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini

semangat kerja bawahan akan meningkat karena, manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negative. Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini maka, semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum.

#### **2.4.2 Teori-teori Motivasi**

##### **a. Teori A.H Maslow**

Teori yang dikembangkan pada tahun 40an yang dikutip oleh Siagian (2001:287) pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan atau hierarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan fisiologikal. Seperti sandang, pangan dan papan.
2. Kebutuhan keamanan. Tidak hanya dalam arti fisik akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan social. Mencakup rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan. Mencakup factor penghargaan internal seperti rasa hormat diri, otonomi dan pencapaian serta, factor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi nyata.

Kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri, suatu kegiatan untuk menjadi apa yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi diri, suatu keinginan untuk menjadi

apa yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi untuk mencapainya. Dalam memuaskan kebutuhan ini banyak cara yang dilakukan oleh seseorang dan cara-cara tersebut berbeda antara satu orang dengan orang yang lain. Menurut Maslow (dalam Thoha, 2009:227) bahwa hierarki kebutuhan ini merupakan suatu pola yang tipikal dan bisa dilaksanakan pada hampir setiap waktu. Penentuan kebutuhan yang satu dapat menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain. Setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda adakalanya, seseorang untuk mencapai kebutuhan aktualisasi diri harus melewati pemenuhan mulai dari fisik terus merangkak ke aktualisasi diri. Sebaliknya, ada orang lain yang tidak memerlukan waktu yang lama untuk berada pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri.

b. Teori motivasi dari Herzberg

Teori dua factor dari Frederick Herzberg didasarkan pada hasil wawancara dengan insinyur dan akuntan (Danang Sunyoto dan Burhanudin, 2011:29) Frederick Herzberg berusaha untuk memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus dan bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja. Pada sekitar tahun 1950 dia melakukan studi mengenai motivasi, dengan meneliti hampir 100 orang akuntan dan insinyur yang bekerja dalam perusahaan-perusahaan disekitar Pittsburgh. Herzberg memberikan suatu pertanyaan kepada mereka mengenai apa yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam tugas pekerjaannya. Jawaban mereka memberikan suatu pengaruh yang menarik yang pada akhirnya oleh Herzberg disimpulkan bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan, dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan

karena hubungan pekerjaan tersebut serta aspek-aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama motivator, sedangkan ketidakpuasan disebut factor hygiene. Adapun yang membangkitkan semangat kerja seperti yang dikatan Herzberg ialah motivator. Factor ini terdiri dari factor keberhasilan, penghargaan, factor pekerjaan sendiri, rasa tanggung jawab dan factor peningkatan.

Menurut teori ini ada dua factor yang mempengaruhi seseorang dalam tugas dan pekerjaannya (soekidjo Notoatmodjo, 2009:199) sebagai berikut:

1. Factor-faktor penyebab kepuasan (*satisfier*) atau factor motivasional.

Factor ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yang meliputi serangkaian kondisi intrinsic. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan maka, akan menggerakkan tingat motivsai yang kuat bagi seorang pekerja dan akhirnya, dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Factor kepuasan ini mencakup:

- Prestasi (*achievement*)
- Penghargaan (*recognition*)
- Tanggung jawab (*responsibility*)
- Kesempatan untuk maju (*possibility of growth*)
- Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

2. Factor penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) atau factor hygiene.

Factor ini menyangkut kebutuhan akan pemeliharaan yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan

badaniyah. Hilangnya factor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yakni:

- Kondisi kerja fisik
- Hubungan interpersonal
- Kebijakan dan administrasi perusahaan
- Pengawasan
- Gaji
- Keamanan kerja.

Dari teori Herzberg ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:119):

- Faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya adalah kelompok faktor motivasional.
- Perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan, menimbulkan ketidakpuasan. Sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri.
- Perbaikan faktor hygiene kurang dapat mempengaruhi sikap kerja yang positif.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Menurut David McClelland dalam (Wijayanto 2012) juga mengembangkan teori kebutuhan terdapat 2 jenis kebutuhan yaitu:

a. *Need for power* (kebutuhan memiliki kekuasaan).

Kebutuhan untuk memiliki dampak, pengaruh, dan mengontrol orang lain.

b. *Need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi)

Kebutuhan untuk disukai dan diterima oleh orang lain.

d. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi.

## **2.5 Kinerja karyawan**

### **2.5.1 Definisi Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2009:65) mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:47) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan maka baik individu maupun organisasi dalam menjalankan aktivitasnya harus didasari oleh peraturan dan kinerja yang baik. Organisasi juga merupakan salah satu



bentuk system yang terdiri dari beberapa sub system yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan yang diinginkan

### **2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi maju tidaknya suatu perusahaan terutama pada kinerja karyawan. Robbins (2011:121) mengatakan kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Iklim organisais. Iklim kerja dalam organisasi sangatlah penting bagi pemimpin untuk dapat memahami kondisi organisasi, oleh karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif maka, hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan. Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu mengali potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya dalam organisai.
3. Kualitas pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandakan, toloak ukur minimal kualitas kerja pastilah dicapai.
4. Kemampuan kerja. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawab termasuk membuat jadwal kerja, umumnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Inisiatif. Inisiatif merupakan salah satu factor dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan dan

keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha agar mampu meningkatkan hasil yang dicapai.

6. **Motivasi.** Motivasi merupakan subjek yang penting bagi pimpinan karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami bahwa orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.
7. **Daya tahan/kehandalan.** Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, sebab akan mempengaruhi ketetapan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
8. **Kuantitas pekerjaan.** Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi yang dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan maka, hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja.
9. **Kedisiplinan.** Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan maka diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

### **2.5.3 Penilaian Kinerja**

Menurut Dessler (2010) menjelaskan penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relative terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan penyedia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan dan insentif yang

diperlukan untuk membantu orang lain yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Sedangkan Marwansyah (2016:232) menjelaskan penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.

#### **2.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja menurut Marwansyah (2016:232) sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapatkan imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

#### **2.5.5 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2006) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### 3. Ketetapan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### 5. Kemandirian

Tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan kinerja dapat dilihat pada table dibawah ini.

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

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil penelitian
1.	Anoki Herdian Dito, 2010.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening.	Simple Random Sampling.	Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi. Kompensasi Dan Motivasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja. Variabel Motivasi Mampu Menjadi Variable Intervening Untuk Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui

				Motivasi Kerja.
2.	Raden Yohanes Luhur (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk.	Analisis Deskriptif	Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Dan Negative Terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan Dan Negative Terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Saputra Andri (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistic (BPS) Kota Padang.	Analisis Jalur	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja. Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja.
4.	Kadek Ary Setiawan (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT	Regresi Linear Berganda	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi Berpengaruh Positif Dan

		Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung.		Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Wahyu Budi Priyanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening	Eksplanatori	Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Tetapi Tidak Signifikan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. Motivasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Tidak Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.
6.	Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Pada PT Sinar Sosro Pabrik Bali)	Analisis Jalur	Kompensasi, Motivasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja.

7.	Mokhammad Yanuar Pradita (2017)	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang.	<i>SEM analysis</i>	Kompensasi Berpengaruh Signifikan Negative Terhadap Motivasi Kerja. Karakteristik Individu Tenaga Pasar Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Motivasi Kerja. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Kompensasi Berpengaruh Secara Signifikan Negative Terhadap Kinerja. Karakteristik Individu Tenaga Pemasar Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Gaya Keemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Kompensasi Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Karakteristik Individu Tenaga Pemasar Terhadap Kinerja.
----	---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.	Nizamil Fadly (2017)	Pengaruh Kepemimpin Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Cabang Parolamas Cabang Pecan Baru	Analisis Jalur	Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan. Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawn Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawa
9.	Zainuri 2018	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening.	<i>SEM Analysis</i>	Kompensasi Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Kompensasi Secara Langsung Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Kompensasi Dan Motivasi Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai



10.	Dewi Suryani Harahap (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Analisis Jalur	Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Motivasi Kerja. Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Tanpa Mediasi Oleh Motivasi Kerja. Kompensasi Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Tanpa Dimediasi Oleh Motivasi Kerja.
11.	Abu Sari (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linear berganda	Secara Parsial Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Sedangkan Kompensasi Dan Motivasi Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan, Kompensasi Dan motivasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.