

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI  
KERJA PADA PT. ALRAZAAK ABADI MANDIRI  
DI MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION  
ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN MEDIATING WORK  
MOTIVATIOAN AT PT. ALRAZAAK ABADI MANDIRI  
IN MAKASSAR***

**MUHAMMAD YASSER**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**TESIS**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI**  
**KERJA PADA PT. ALRAZAAK ABADI MANDIRI**  
**DI MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION***  
***ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN MEDIATING WORK***  
***MOTIVATION AT PT. ALRAZAAK ABADI MANDIRI***  
***IN MAKASSAR***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD YASSER**  
**A012211075**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**MAKASSAR**  
**2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA PADA  
PT ALRAZAAK ABADI MANDIRI DI MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

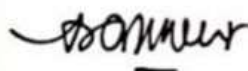
**MUHAMMAD YASSER  
A012211075**

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 **09 JUNI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



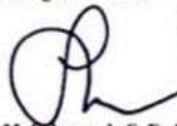
Prof. Dr. Nurdin Brasit, S. E., M. SI.  
NIP. 19581231 199203 2 001

Prof. Dr. Maat Pono, S. E., M. Si.  
NIP. 19580722 1986 1 001

Ketua Program Studi,



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Suharyah, S. E., M. Si.  
NIP. 19680629 199403 1 002

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Yasser  
Nim : A012211075  
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. Alrazaak Abadi Mandiri di 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 pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 10 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Muhammad Yasser

## **PRAKATA**

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh derajat Starat Dua (S2) pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan awal terima kasih peneliti kepada Papa dan Mama serta saudara-saudari peneliti yang selalu memberikan iringan doa, dukungan dan perhatiannya selama ini.

Pada kesempatan ini pula, peneliti mengucapkan terima kasih atas bimbingannya kepada Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si dan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si selaku tim pembimbing. Di samping itu, terima kasih juga kepada para tim penguji atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan untuk penyempurnaan tesis ini. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si., CIPM., sebagai Ketua Prodi Magister Manajemen beserta staf bagian manajemen yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Dukungan sahabat terdekat, teman kuliah magister manajemen dan semua pihak yang terlibat secara langsung membantu peneliti menyelesaikan tesis ini. Terima kasih, itulah kata yang bisa peneliti ucapkan semoga bisa melimpahkan keberkahan kepada mereka.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 23 Pebruari 2023.

Peneliti

## ABSTRAK

MUHAMMAD YASSER *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja pada PT Alrazaak Abadi Mandiri Di Makassar* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh (1) gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja; (2) kompensasi terhadap motivasi kerja; (3) gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar; (4) kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar; (5) motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar; (6) gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar; dan (7) kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar. Pengumpulan data dilakukan di PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar berjumlah 46 karyawan. Penarikan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi sebanyak 46 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; (2) kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; (3) gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (4) kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (5) motivasi kerja secara langsung berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja; (6) secara tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja; dan (7) secara tidak langsung kompensasi melalui motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

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



## ABSTRACT

MUHAMMAD YASER. *The Effect of Leadership and Compensation Style on Employees' Performance in Mediation of Work Motivation at PT. Alrazaak Abadi Independent of Makassar* (supervised by Nurdin Brasit and Maat Pono)

This study aims to (1) analyze the effect of leadership style on work motivation, (2) analyze the effect of compensation on work motivation, (3) analyze the effect of leadership style on employees' performance at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar, (4) analyze the effect of compensation on employees' performance at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar, (5) analyze the effect of work motivation on employees' performance at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar, (6) analyze the effect of leadership style through work motivation on employees' performance at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar, and (7) analyze the effect of compensation through work motivation on employees' performance at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar. Data collection was carried out at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar. The population was all employees at PT. Alrazaak Abadi Mandiri of Makassar consisting of 46 employees. The sample was selected using saturated sampling technique, so the number of samples equaled to the total population, i.e. 46 respondents. The results of the study show that (1) leadership style has no direct significant effect on work motivation; (2) compensation directly has a significant effect on work motivation; (3) leadership style has no direct significant effect on performance; (4) compensation directly has a significant effect on performance; (5) work motivation has a direct and significant effect on performance; (6) indirectly leadership style through work motivation has a significant effect on performance, and (7) indirectly compensation through work motivation does not have a significant effect on performance.

Keywords: leadership style, compensation, work motivation, performance





## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN. ....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	9
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	9
1.5 Sistematika Penulisan. ....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.3 Kepemimpinan .....	12
2.1.4 Kompensasi .....	18

2.1.5 Motivasi .....	24
2.1.6 Kinerja .....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	36
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	45
3.2 Hipotesis Penelitian.....	51
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Rancangan Penelitian .....	53
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	53
4.3 Populasi dan Sampel .....	53
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	54
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	55
4.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian .....	55
4.7 Instrumen Penelitian.....	57
4.8 Teknik Analisis Data.....	58
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Hasil Penelitian .....	62
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	62
2. Struktur Organisasi.....	63
5.2 Karakteristik Responden .....	64
5.3 Uji Instrumen .....	66
5.4 Statistik .....	72
5.5 Pembahasan .....	75
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
6.1 Kesimpulan .....	87
6.2 Implikasi .....	88
6.3 Keterbatasan .....	89
6.4 Saran-Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	95

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
4.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian .....	56
5.1 Distribusi Responden Menurut Umur pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri Makassar .....	65
5.2 Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri Makassar.....	65
5.3 Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri Makassar .....	66
5.4 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	67
5.5 Uji Validitas Variabel Kompensasi ( $X_2$ ).....	67
5.6 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) .....	68
5.7 Uji Validitas Variabel Kinerja ( $Y_2$ ) .....	68
5.8 Uji Reliabilitas Variabel $X_1$ , $X_2$ , $Y_1$ dan $Y_2$ .....	68
5.9 Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	69
5.10 Jawaban Responden Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) .....	70
5.11 Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).....	71
5.12 Jawaban Responden Variabel Kinerja ( $Y_2$ ).....	71
5.13 Coefficients .....	72
5.14 Model Summary .....	73
5.15 Coefficients .....	74
5.16 Model Summary .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual .....	51
5.1 Struktur Organisasi PT. Alrazaak Abadi Mandiri Makassar.....	64
5.2 Model Struktur I .....	73
5.3 Model Struktur II.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian .....	96
2. Tabulasi Responden untuk Gaya Kepemimpinan .....	101
3. Tabulasi Responden untuk Kompensasi.....	104
4. Tabulasi Responden untuk Motivasi Kerja .....	107
5. Tabulasi Responden untuk Kinerja .....	110
6. Data Path Analysis I .....	113
7. Output I.....	114
8. Data Path Analysis II .....	116
9. Output II.....	117

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja atau pegawai yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing yang pada hakikatnya mempunyai maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian maka manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Dalam hal pelaksanaan pekerjaan, peran pemimpin berpengaruh sangat dominan. Gaya kepemimpinan akan membawa dampak tersendiri dan berbeda-beda dalam setiap pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan terbagi menjadi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional (Bass and Avolio dalam Wahyu Budi Priyanto, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan edukasi dan transfer keahlian dari seorang pemimpin kepada karyawan, dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para karyawan. Seperti yang dikemukakan Robbins and Judge (2015), gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Gaya kepemimpinan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri memiliki kecenderungan memerintah dan menekan para karyawan, sehingga karyawan merasa tersudut dan merasa hanya sebagai objek yang dieksploitasi oleh para pemimpin.

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kinerja individu. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Meningkat dan menurunnya kinerja karyawan secara langsung ataupun tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Suartama and Ardana (2014), dalam penelitiannya, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, kompensasi finansial, pendidikan, stress kerja dan disiplin kerja. Permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan saat ini terletak pada kurangnya kemampuan bekerja sama dalam tim kerjanya sehingga terjadinya masalah yang berkaitan dalam hasil kerja yang diperoleh untuk perusahaan.

Menurut Siagian (2004) sistem kompensasi yang diberikan suatu organisasi dapat berbentuk finansial dan non finansial. Lebih lanjut Odunlami and Matthew (2014) mengemukakan bahwa kompensasi didefinisikan sebagai total semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pelayanan mereka, tujuan keseluruhan yang menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Kompensasi adalah output dan manfaat yang karyawan terima dalam bentuk gaji, upah dan imbalan untuk meningkatkan kinerja (Muhammad et al., 2014).

Kompensasi merupakan kebijaksanaan dalam suatu organisasi yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil, maka karyawan khususnya tenaga

pemasar dapat bekerja lebih produktif dan meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu kompensasi merupakan faktor yang penting untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya (Mokhamad Yanuar Pradita, 2017).

Permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi adalah pemimpin dalam pemberian kompensasi masih cenderung tidak adil dan tidak sesuai terhadap kinerja karyawan, misalnya ada beberapa karyawan yang bekerja lebih maksimal mendapat kompensasi yang sama dengan karyawan yang kinerjanya tidak maksimal, hal ini menyebabkan kebutuhan karyawan yang berupa kompensasi masih tidak sesuai dengan harapan karyawan. Pemimpin harus adil serta mampu mengawasi kinerja karyawannya dengan teliti agar hal tersebut dapat dihindari.

Selain dari faktor kepemimpinan dan kompensasi, faktor lain adalah motivasi yang diberikan kepada karyawan. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong karyawan tersebut bekerja dengan tekun, serta disiplin sehingga tercapai tujuan perusahaan di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang dapat mengerahkan segala kemampuannya tersebut untuk bekerja. Daya dorongan tersebut adalah motivasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Murty dan Hundiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan



perusahaan tidak akan tercapai. Motivasi kerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pemberian kompensasi yang sesuai. Jika kompensasi lebih diperhatikan oleh perusahaan maka, diharapkan keahlian dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan dapat meningkat sehingga juga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab, bijaksana, mampu mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, dan mengerti akan keinginan karyawan, masalah yang dihadapi karyawan. Di sisi lain tuntutan perusahaan terhadap pegawai juga harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Dengan Gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing-masing pegawai meningkat.

Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dengan sangat signifikan, sebagaimana dinyatakan dalam hasil penelitian Mondiani (2012), Paracha et al (2012), Pradeep et al (2011) dan Sundi (2013b). Begitu pula tentang kompensasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan hasil penelitian Odunlami and Matthew (2014) dan Ramzan et al (2014). Sedangkan motivasi dinyatakan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam hasil penelitian Masood (2013b).

Berdasarkan survei yang dilakukan Rivai & Mulyadi (2013:3) gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawannya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan semangat di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri, sesuai teori kepemimpinan (*behavior theories/teori perilaku*) yang telah dikemukakan oleh Mc Gregor (1983).

Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan pada bagian yang ditempatinya, secara tidak langsung membuat organisasi tersebut semakin berkembang menjadi baik, kinerja karyawan harus menjadi bagian terpenting bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Motivasi kerja dalam penelitian ini menjadi variabel mediasi atau antara yang mana berperan penting untuk melihat apakah dengan adanya dukungan motivasi kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan atau sebaliknya. Sebagaimana menurut Robbins (2015) menilai dampak pengaruh kinerja karyawan, terhadap gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi karyawan. Di

dalam bekerja secara sadar karyawan akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi (Juliningrum dan Sudiro, 2013).

Faktor berikutnya adalah gaya kepemimpinan, di mana apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tepat maka akan memberikan dampak kepada meningkatnya motivasi kerja pegawai (Seguro, 2010; Astriari dan Sudarma, 2014; Widyawati dan Oetomo, 2014) dan pada akhirnya berimbas kepada semakin baiknya kinerja pegawai di kantor (Mandey dan Lengkong, 2015; Widyawati dan Oetomo, 2014).

Sesuai dengan pantauan peneliti pada obyek penelitian, menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini cukup baik, hanya saja kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak merata, sehingga karyawan kurang termotivasi bekerja yang pada akhirnya kinerja karyawan menurun.

Berdasarkan fenomena yang diambil dari beberapa hasil penelitian, di antaranya yang dikemukakan oleh Wahyu Budi Priyanto (2016) mengungkapkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. (3) Motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (4) Motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo kyung Pasuruan.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Mokhammad Yanuar Pradita (2017) menemukan bahwa (1) Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja. (2) Tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif

terhadap motivasi kerja. (4) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. (5) Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja. (6) Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. (7) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. (8) Motivasi kerja memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja. (9) Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Dengan melihat hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Budi Priyanto (2016) dan Mokhamad Yanuar Pradita (2017) terjadi research gap di mana Wahyu Budi Priyanto (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, Tetapi Mokhamad Yanuar Pradita (2017) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dan kinerja.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar”***.

PT. Alrazaak Abadi Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa transportasi darat dan laut. Perusahaan ini melayani berbagai macam pembongkaran atau pemuatan di kapal curah maupun kontener mencakup bongkar muatan ekspor dan impor di Pelabuhan Soekarno Hatta Makassar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?
7. Apakah terdapat pengaruh kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian bertujuan:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemiikiran bagi pihak PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar mengenai pentingnya gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan tesis selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan kedalam enam bab yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

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

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris serta penelitian terdahulu.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ketiga berisi kerangka konseptual dan hipotesis

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab keempat metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data.

#### **BAB V HASIL PENELITIAN**

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis regresi linear berganda, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis.

#### **BAB VI PEMBAHASAN**

Bab keenam merupakan bab yang membahas tentang hubungan antar variabel yang dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, yang dapat memberikan pemahaman yang jelas didukung oleh teori yang telah dikemukakan oleh para ahli.

## BAB VII PENUTUP

Bab ketujuh kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011:3): Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Selanjutnya, Desseler (2015:3) memberikan pengertian bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

##### **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Menurut Hasibuan (2016:21), menjelaskan bahwa “fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional”. Fungsi manajerial yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Fungsi Operasional yaitu: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, Pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, raja, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Menurut Rivai & Mulyadi (2013:2) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan Sunyoto (2011:86) membedakan pengertian pemimpin dengan kepemimpinan yaitu: Pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang mempunyai pengaruh lebih pada orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin mempengaruhi individu atau anggota kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang nantinya akan berpengaruh pada efektif atau tidaknya kepemimpinan tersebut.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Rivai (2014:2), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Walaupun riset tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan satu sifat yang dimiliki semua pemimpin yang berhasil, tetapi

sejumlah ciri telah diidentifikasi yang umum dimiliki oleh banyak diantara mereka. Di dalamnya termasuk kemampuan memecahkan persoalan, pandangan kedalam masalah kelompok, kecerdasan, bersedia menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran akan diri dan lingkungan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut.

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhil Rivai (2013: 34), yaitu: (1) Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. (2) Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. (3) Fungsi partisipatif, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. (4) Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. (5) Fungsi pengendalian fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu.

### **2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016: 10), bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin

untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Menurut Rivai (2014:272) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter dan tingkat kemampuan bawahannya dalam setiap tugasnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, serta mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2012:261).

#### **2.1.3.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2016:172) membagi gaya kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan/kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

## 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

## 3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Rivai (2014:62), jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

### 2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat, sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan system perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritik dari bawahannya, menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe Paternalistis

Ciri-ciri pemimpin paternalistis: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlanjur melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

#### 4. Tipe Karismatik

Hingga saat ini para ahli belum menemukan sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

#### 5. Tipe Demokratis

Pengetahuan kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik: dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya; selalu mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### 2.1.3.5 Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan yang merupakan cara seseorang menjadi pemimpin, atau penyebab timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan tersebut adalah:

#### 1. Teori Great Man

- Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir.
- Bennis & Nanus (1990) menjelaskan bahwa teori ini berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.

#### 2. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian

- Seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin
- Titik tolak teori: keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis (McClelland dan Lombardo, 1983).

#### 3. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Teori X dan Y (teori perilaku) ini diperkenalkan oleh McGregor (1960).

#### 4. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Menurut Fiedler dalam Kreitner dan Kinicki (1989) mengatakan bahwa ada 3 dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin: (1) Hubungan pemimpin anggota. (2) Derajat dari susunan tugas. (3) Posisi kekuasaan pemimpin.

### 2.1.5.6 Indikator Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:3) menyatakan indikator kepemimpinan yaitu:

#### 1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah sesuatu yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat.

## 2. Kemampuan memotivasi

Dalam rangka mencapai tujuan, para anggota organisasi rela untuk mengeluarkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk melaksanakan segala tanggung jawab dan kewajibannya secara maksimal.

## 3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah bakat untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan.

## 4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan membuat orang lain mengikuti instruksinya menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaannya secara efektif.

## 5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

## 6. Kemampuan mengendalikan emosionalnya

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting untuk meraih kebahagiaan.

### **2.1.4 Kompensasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang berkaitan, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi.



Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka.

Menurut Sedarmayanti (2014 : 239) menyatakan bahwa: "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka." Menurut Singodimedjo (2012) mengemukakan bahwa: "Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seseorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikan pada perusahaan tersebut.

#### **2.1.4.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2016:118), Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung berupa:
  - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
  - b. Upah adalah balas jasa yang diyarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya.
  - c. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi Tidak Langsung Kompensasi tidak langsung berupa balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Selanjutnya menurut Henry Simamora (2013:449) bahwa kompensasi terbagi dua yaitu:

1. Kompensasi Finansial terdiri atas:
  - a. Finansial langsung atau diistilahkan dengan bayaran pokok termasuk di dalamnya gaji.
  - b. Finansial tidak langsung mencakup program-program proteksi (asuransi, asuransi jiwa, asuransi pension dan asuransi tenaga kerja) bayaran diluar jam kerja (liburan hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil), fasilitas-fasilitas (kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir).
2. Kompensasi Non Finansial
  - a. Lingkungan pekerjaan meliputi kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan serta lingkungan kerja yang nyaman.
  - b. Pekerjaan meliputi tugas-tugas yang menarik tantangan tanggung jawab, pengakuan, serta rasa pencapaian.

#### **2.1.4.3 Tujuan Kompensasi**

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada juga yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula pemberian kompensasi kepada para karyawan menurut Singodimadjo (2015), juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja dipasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Menurut Notoadmodjo (2014), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu di perhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya system kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja

3. Mempertahankan karyawan

Dengan system kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan system kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5. Pengendalian biaya

Dengan system kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Dengan system kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya system administrasi kompensasi yang baik pula.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Tohardi (2012:126), mengemukakan ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

##### **1. Produktivitas**

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

##### **2. Kemampuan untuk membayar**

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.

##### **3. Kesedian untuk membayar**

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

##### **4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja**

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika menawarkan tenaga kerja ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung turun.

#### **2.1.4.5 Indikator Kompensasi**

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2015:445) sebagai berikut:

##### **1. Gaji**

Gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

##### **2. Insentif**

Insentif merupakan tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

##### **3. Tunjangan**

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

##### **4. Fasilitas**

Fasilitas merupakan kenikmatan seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan.

#### **2.1.4.6 Sistem Kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

##### **1. Sistem waktu**

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

##### **2. Sistem Hasil**

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilogram, dan lain-lain.

### 3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam hal ini sistem pembayaran yang diterapkan menggunakan sistem waktu.

## **2.1.5 Motivasi**

### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berkaitan dengan dorongan yang ada pada diri manusia baik intern maupun ekstern untuk meningkatkan potensi di dalam diri guna memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Pendapat para ahli tentang motivasi kerja sangatlah bervariasi menurut sudut pandang masing-masing.

Menurut Widodo (2015:187) yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Menurut Hasibuan (2012:141) yang menyatakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang menyebabkan seorang individu terdorong untuk melakukan sesuatu dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal agar tujuan dapat tercapai.

### **2.1.5.2 Metode Motivasi**

Motivasi digunakan mempengaruhi maupun mendorong pegawai untuk melakukan suatu tindakan, tanpa adanya dorongan tersebut maka pegawai tidak

memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2012:149) terdapat 2 (dua) metode motivasi:

- a. Motivasi langsung. Motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- b. Motivasi tak langsung. Motivasi tak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya, misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### **2.1.5.3 Jenis-jenis Motivasi**

Terdapat dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi positif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia suka menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatife ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kadarisman (2012:296) “motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor”. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern.

##### **1. Faktor Internal**

Kadarisman (2012:287) menyatakan, faktor intern yang memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang tersebut antara lain: kematangan pribadi, tingkat Pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, kepuasan kerja.

##### **2. Faktor Eksternal**

Faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam bekerja antara lain:

###### **a. Jenis dan sifat pekerjaan**

Jenis dan sifat pekerjaan mempengaruhi bagaimana motivasi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika pekerjaan yang ia lakukan terasa nyaman seperti adanya sarana dan prasarana yang memadai maka itu akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

###### **b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung**

Hubungan kerja yang baik dengan kelompok kerja dimana ia bekerja juga berpengaruh dalam motivasi seseorang. Adanya hubungan kerja sama dan rasa dipercaya oleh rekan kerja atau kelompok kerja membuat seseorang dapat lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan.

###### **c. Organisasi tempat bekerja**

Tempat bekerja yang baik seperti memerhatikan kesejahteraan karyawannya juga berpengaruh dalam memotivasi karyawan. Dan juga tempat kerja yang



tidak bising, bersih dan tenang juga bisa menjadikan tempat bekerja menyenangkan bagi karyawan.

d. Situasi lingkungan

Pimpinan tempat bekerja haruslah memiliki kreativitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan agar karyawan tidak merasa bosan dan jenuh dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Sistem imbalan

Pemberian imbalan merupakan sumber penghasilan bagi karyawan untuk menambah pendapat bagi keluarganya. Imbalan yang sesuai dan memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### **2.1.5.5 Tujuan Motivasi**

Menurut Kadarisman (2012:291) pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan,
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja,
- c. Meningkatkan disiplin kerja,
- d. Meningkatkan prestasi kerja,
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab,
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisien,
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

### **2.1.5.6 Teori-teori Motivasi**

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Priansa (2014) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

#### **1. Teori Abraham Maslow**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan dirisendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

- a. Kebutuhan fisiologis ( rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya ).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi denga orang lain, diterima, memiliki).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjajahi, kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan: kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

## **2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland**

Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)
- b. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)
- c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*).

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

### 3. Teori ERG dari Clayton P. Alderfer

Apabila kita mengutarakanya menurut kebutuhan tingkat terendah tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness=R*)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*).

### 4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi-*Higiene* dikemukakan oleh Fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong

sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.

- b. Faktor *higiene*, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor *higiene* antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

#### **2.1.5.7 Indikator Motivasi**

Indikator pengukur motivasi kerja menurut Ardana (2012:193) yaitu sebagai berikut:

- a. Penempatan kerja yang tepat. Penempatan kerja yang tepat adalah karyawan ditempatkan di bidang yang dikuasainya sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
- b. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan adalah karyawan mendapatkan rasa nyaman terhadap pekerjaannya.
- c. Fasilitas rekreasi. Fasilitas rekreasi adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya guna menghilangkan penat selama bekerja seperti liburan.
- d. Jaminan kesehatan. Jaminan kesehatan merupakan jaminan yang diberikan oleh perusahaan guna untuk meningkatkan rasa aman selama bekerja di suatu perusahaan.

#### **2.1.6 Kinerja**

##### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Wibowo (2014:70), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana

pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja.

Menurut Kasmir (2016:182) “kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Selanjutnya, Mulyadi (2015:63) mendefinisikan “kinerja sebagai hasil kerja dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya”. Sedangkan menurut Fahmi (2016:137), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya.

#### **2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Wibowo (2014:86) ada 7 (tujuh) faktor kinerja, kaitan antara ketujuh faktor tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut:

##### **1. Tujuan**

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga

bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

## 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

## 3. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang dadi defenisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya.

Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

## 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

## 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

#### 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

### **2.1.6.3 Teori Kinerja**

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja dan teori atribusi atau *expectancy theory*. Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad dalam I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang

sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain. Fritz Heider (1958) pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal. Mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab – sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996).

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak



tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

#### **2.1.6.4 Indikator Kinerja**

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Kasmir (2016: 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kerja sama antar karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter penelitian ini.

Tabel.1 Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Wahyu Budi Priyanto. (2016).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Kompensasi ( $X_2$ ) Motivasi ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan ( $Y$ )	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.</li> <li>3. Motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo kyung Pasuruan.</li> </ol>
2.	Mokhamad Yanuar Pradita. (2017).	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Pemasar pada PT. Bank Rakyat	Kompensasi ( $X_1$ ) Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) Tenaga Pemasar ( $X_3$ ) Motivasi ( $Z$ ) Kinerja ( $Y$ ).	<i>Structural Equation Modelling (SEM).</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja.</li> <li>2. Tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang.			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.</li> <li>4. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.</li> <li>5. Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja.</li> <li>6. Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.</li> <li>7. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.</li> <li>8. Motivasi kerja memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja.</li> <li>9. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.</li> <li>10. Motivasi kerja memediasi pengaruh antara karakteristik individu tenaga pemasar terhadap kinerja.</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
3.	Elvino Bonaparte do Rego, Wayan Gede Supartha & Ni Nyoman Kerti Yasa. (2017).	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste.	Kepemimpinan (X) Motivasi (Y <sub>1</sub> ) Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	Analisis Path	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.</li> <li>2. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
4.	Mirza Dwinanda Ilmawan, Dwi Setia Wulandari dan Fatmala Fitriani. (2017).	Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Kompensasi (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> ) Kinerja (Y).	Analisis jalur.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja namun terdapat pengaruh antara kompensasi dengan kinerja karyawan.</li> <li>2. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>3. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</li> <li>4. Kompensasi berpengaruh tidak langsung positif dan</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					signifikan terhadap kepuasan karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
5.	Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto dan Heru Susilo. (2016).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang).	Gaya Kepemimpinan (X) Gaya Kepemimpinan Transaksional (X <sub>1</sub> ) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) Motivasi (Z) Kinerja (Y).	<i>Path Analysis.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.</li> <li>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.</li> <li>3. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>4. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>5. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>6. Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>7. Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
6.	Nuraeni S, Mattalatta dan Abdul Syukur. (2019).	<i>The Effect of Leadership and Compensation Style on Employee Performance through Motivation to Work in Bantaeng District Bantaeng Regency.</i>	Leadership Style, Compensation, Work Motivation, Employee Performance.	<i>Path Analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.</li> <li>7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng.</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
7.	Suprpto, Abadi Sanosra, dan Arik Susbiyani. (2022).	<i>Effect Of Leadership Style And Compensation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable (Study at Fatimah Islamic Hospital Banyuwangi).</i>	<i>Leadership Style, Compensation, Employee Performance, Job Satisfaction.</i>	<i>Structure Question Modeling (SEM)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction of 0.000;</li> <li>2. Compensation has a positive and significant effect on job satisfaction of 0.002;</li> <li>3. Leadership style has a positive and significant effect on employee performance of 0.027;</li> <li>4. Compensation has a positive and significant effect on employee performance of 0.022;</li> <li>5. Employee job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance of 0.020;</li> <li>6. Leadership style has a positive and significant effect on employee performance with job satisfaction as a mediator of 0.038;</li> <li>7. Compensation has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction of 0.033.</li> </ol>



NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
8.	Sri Wahyuni Purnama, Harmein Nasution, Yeni Absah. (2019).	<i>Effect of Leadership Style, Compensation and Job Characteristics through Motivation on Employee Performance in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).</i>	<i>Leadership Style, Compensation, Job Characteristics, Motivation, Employee Performance.</i>	<i>Path Analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The magnitude of the contribution of effect of leadership style on motivation is 0.028.</li> <li>2. There is a significant effect of compensation on motivation in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). The amount of contribution of effect compensation on motivation is 0.488.</li> <li>3. There is a significant effect of job characteristics on motivation in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). The amount of contribution of the effect of job characteristics to motivation is equal to 0.325.</li> <li>4. There is no significant effect of leadership style on employee performance in in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). The magnitude of the contribution of the effect of leadership style on</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					<p>employee performance is - 0.067.</p> <p>5. There is a significant effect of compensation on employee performance in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). The magnitude of the contribution of the effect of compensation on employee performance is 0.330.</p> <p>6. There is a significant effect of job characteristics on employee performance in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). The amount of contribution of the effect of job characteristics on employee performance is 0.393.</p> <p>7. There is a significant effect of motivation on employee performance in Kebun Tanah Raja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). The amount of contribution of the effect of motivation on</p>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					employee performance is equal to 0.282.



## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan ataupun pegawai dalam perusahaan merupakan aset yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Karena itu, perusahaan harus memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan juga harus mengetahui bagaimana cara memperlakukan karyawan melalui pemimpin dalam perusahaan itu sendiri, selain itu perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi terhadap karyawannya.

Peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut, kinerja karyawan sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat pengaruh antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), terhadap kinerja ( $Y_2$ ) dimediasi motivasi kerja ( $Y_1$ ). Variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi adalah variabel *independent* (bebas) dan kinerja adalah variabel *dependent* (terikat) serta motivasi kerja sebagai variabel mediasi atau variabel antara.

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah, maka dapat dikemukakan beberapa pengaruh antara variabel yang diteliti sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian

dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok (Rivai, 2014). Menurut Cooke dan Ernest (1999) bahwa motivasi karyawan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian sebelumnya diantaranya Seguro (2010) telah membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Astiari dan Sudarma (2014) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Bappeda Kabupaten Tabanan. Widyawati dan Oetomo (2014) temuannya bahwa gaya kepemimpinan juga menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Salah satu strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja yaitu dengan pemberian reward atau kompensasi kerja. Kompensasi merupakan kebijaksanaan dalam suatu organisasi yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil, maka karyawan dapat bekerja lebih produktif dan meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu kompensasi merupakan faktor yang penting untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasibuan (2002) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar,

manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Menurut Robbins & Judge (2015) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sudarsono (2008) tentang "Analisa Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi dan kinerja (studi kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta) dan Surya (2011) tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi PT X, bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian sebelumnya, diantaranya Kusuma dan Al Musadieg (2017) telah membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kemudian, Heriati, et al (2017) juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Menurut Yukl (dalam Sunyoto, 2011), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama / *shared goal*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Profita, et al. (2017:142) yang meneliti pada Dinas Pemerintahan Desa Kab. Lumajang dengan menggunakan kuisisioner sebagai pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini menggunakan 80 orang yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) Kabupaten Lumajang.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Di mana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi kepada bawahannya. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut Thoha (2003) "gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin didalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusannya. Pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan Narita, R. Yolla Permata (2008), Regina Aditya Reza (2010, Sarita Permata Dewi (2012), yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal.



#### **4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Kompensasi adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi (Mangkunegara, 2011:89).

Dalam suatu perusahaan yang memiliki sistem kompensasi apabila suatu pencapaian karyawan melebihi target kerja yang menguntungkan bagi perusahaan maka akan diberi kompensasi tergantung kebijakan perusahaan tersebut. Apabila suatu karyawan sering mendapatkan kompensasi karena target yang bagus atau melebihi target maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila perusahaan tidak memberi kompensasi kepada karyawan jika seorang karyawan sudah memenuhi target atau melebihi tidak mendapat kompensasi, maka akan menurunkan kinerja karyawan karena kompensasi merupakan dorongan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa hasil penelitian menyatakan, diantaranya Mandey dan Lengkong (2015) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Kusuma dan Al Musadieg (2017) juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia. Nurcahyani dan Adnyani (2016) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan kinerja karyawan merupakan perbandingan antara input dan output atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumber daya (karyawan), karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sukanto, 1997).

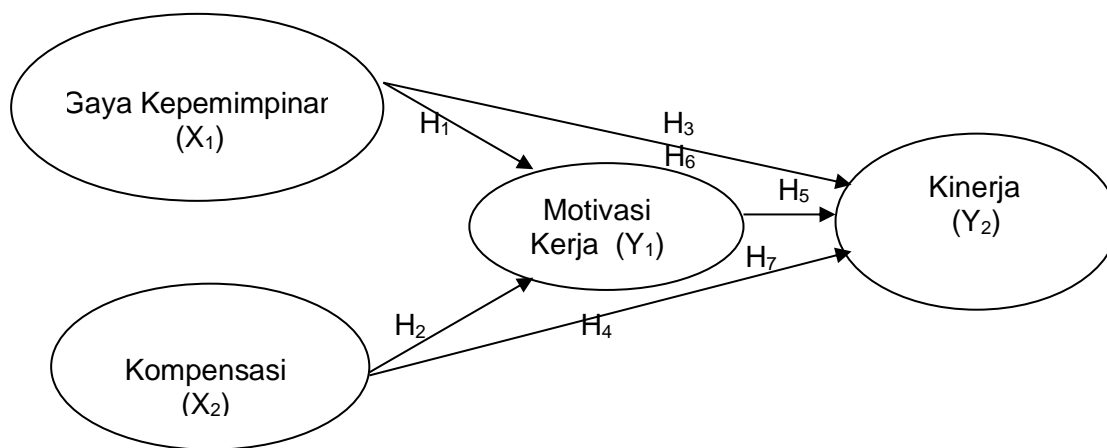
Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anogoro (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Tan Hani handoko (1997) menambahkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat dipenuhi.

Menurut Amstrong (1994) hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian diduga motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana beberapa penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian tersebut, diantaranya Juliningrum dan Sudiro (2013) bahwa Motivasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Kusuma dan Al Musadieq (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia. Shalahuddin dan Marpaung (2014) menemukan juga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian, Nurcahyani dan Adnyani

(2016) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas terkait dengan variabel penelitian ini dapat ditunjukkan kerangka konseptual pada gambar 3.1 sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Terkait dengan permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

H<sub>4</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

H<sub>6</sub> : Secara tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.

H<sub>7</sub> : Secara tidak langsung kompensasi melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Alrazaak Abadi Mandiri di Makassar.