

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

(Sinambela, 2019) menyatakan bahwa penggunaan, pertumbuhan, evaluasi, pemberian layanan, dan pengawasan terhadap karyawan individu atau kelompok karyawan dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Desain pekerjaan, rencana tenaga kerja, seleksi serta penempatan, pemeliharaan karir, kompensasi, evaluasi kinerja, pembangunan tim, dan pensiun semuanya termasuk dalam manajemen SDM.

B. Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus memberi kepedulian yang besar, baik terhadap penyelesaian tanggung jawab maupun interaksi antar sesama, agar dapat memimpin dengan lebih efektif. Hal ini akan lebih terasa jika pemimpin tersebut juga bersedia membantu bawahannya saat menghadapi masalah. Pemimpin yang bijaksana, penuh kasih, dan tulus dapat menciptakan komunikasi yang lebih terbuka, memungkinkan adanya interaksi timbal balik yang menciptakan pemahaman yang lebih jelas dan selaras. Pada kenyataannya, perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh para pengelola dalam sebuah organisasi.

Menurut (Fahmi, 2017) kepemimpinan adalah pengetahuan yang mempelajari dengan cara menyeluruh mengenai cara memimpin, mempengaruhi, dan mengawasi individu lainnya agar melaksanakan tanggung jawab sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Sementara itu, menurut Terry dalam (Fahmi, 2017) "Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang mendorong individu dengan sukarela serta berupaya untuk meraih tujuan yang sama."

Menurut (Fadude, Fikri Djafar, Hendra N. Tawas, 2019) "Pemimpin adalah individu yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok dalam sebuah perusahaan bekerja sama untuk memperoleh keberhasilan." Dari pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu tindakan yang melibatkan pengaruh terhadap orang lain agar mereka mau dan mampu bertindak, serta merupakan proses komunikasi yang bertujuan untuk mengarahkan kegiatan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi di dalam situasi tertentu. Kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai proses untuk mendorong orang agar bekerja demi meraih tujuan yang sudah ditentukan. Berdasarkan fakta yang ada, hal ini mencakup hubungan yang erat, sebagaimana telah dijelaskan oleh (Safaria & Saputra, 2018) yang menyatakan bahwa "Keberhasilan dalam kepemimpinan ditentukan oleh faktor-faktor utama, seperti pengaruh, pengikut, tujuan bersama, niat, tanggung jawab individu, dan perubahan." Oleh karena itu, aspek tersebut perlu digabungkan untuk meraih kesuksesan dalam kepemimpinan melalui proses yang saling berpengaruh.

- a. Menurut Terry dalam Sutrisno, peran pemimpin dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat fungsi, yaitu.
 - 1) Perencanaan
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Penggerak
 - 4) pengendalian

Dalam melaksanakan fungsinya, seorang pemimpin memiliki tugas tertentu, yaitu memastikan bahwa kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan efektif, melalui kerja sama yang produktif, dan dalam menghadapi berbagai kondisi yang ada.

Pendekatan Karakteristik Kepemimpinan penelitian terbaru mengenai pendekatan berbasis sifat menunjukkan adanya karakteristik baru yang diyakini untuk dapat meningkatkan efektivitas seorang pemimpin. Beberapa di antaranya meliputi keterampilan, kemampuan dalam administrasi, kemandirian, serta sikap kompetitif. Menurut Stogdill dalam (Safaria & Saputra, 2018) efektivitas karakteristik tersebut bergantung pada kondisi tertentu, sementara sifat lainnya dapat berkembang karena dipengaruhi oleh situasi dalam organisasi. Dengan kata lain, meskipun karakteristik tertentu penting bagi seorang pemimpin, memiliki sifat-sifat tersebut saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan dalam mengelola organisasi. Hal ini dikarenakan terdapat faktor lain yang juga memengaruhi kesuksesan kepemimpinan.

b. Menurut Daft dalam (Safaria & Saputra, 2018) terdapat sifat-sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1) Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri berkaitan dengan adanya tingkat keyakinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap pertimbangannya, tindakan yang di ambil, konsep, serta kemampuan yang dimiliki dirinya.

2) Motivasi

Motivasi adalah dorongan untuk menumbuhkan ambisi dan inisiatif agar dapat secara konsisten meraih tujuan utama dan hasil optimal.

3) Kejujuran dan Integritas

Kejujuran berkaitan dengan keyakinan bahwa pemimpin dapat diandalkan, menepati janjinya, dan tidak bermain peran. Kejujuran ini akan membangun integritas seorang pemimpin, di mana integritas berarti segala yang dikatakan pemimpin pasti akan dilaksanakannya.

c. Menurut R.Terry dalam (Fahmi, 2017) ada beberapa indikator dalam memahami kepemimpinan, yaitu:

1) Stabilitas Emosi

Stabilitas emosi adalah kemampuan individu untuk merespons baik secara emosional maupun fisik secara konsisten dan dapat diprediksi. Seorang pemimpin seharusnya tidak memiliki prasangka buruk terhadap bawahannya, tidak mudah marah, dan harus memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

2) Hubungan Manusia

Memiliki Wawasan mengenai interaksi antarmanusia yang melibatkan proses interaksi melalui komunikasi yang bersifat persuasif yang menyentuh psikologi, perasaan, serta pemikiran manusia.

3) Motivasi Pribadi

Niat yang besar untuk menjadi seorang pemimpin, diperlukan komitmen yang kuat dan rasa tanggung jawab, bijaksana, dapat dipercaya, serta mampu mendorong diri sendiri.

4) Kemampuan Komunikasi

Memiliki keterampilan berkomunikasi yang efektif untuk membimbing karyawan agar selalu maju dan memiliki kemampuan menyampaikan pemikiran, gagasan, perasaan, dan keinginan secara terang.

C. Pengertian Motivasi

Menurut (Wibowo, 2017), motivasi adalah indikator sejauh mana seseorang mampu mempertahankan upaya dalam mencapai tujuannya. Seseorang yang memiliki motivasi akan terus melaksanakan tugasnya hingga berhasil mencapai tujuan. Sementara itu, menurut teori Maslow (Edison, 2018) , kebutuhan seseorang berkembang secara bertahap; setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi, seseorang akan berupaya untuk mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

a. Metode yang digunakan untuk meningkatkan motivasi menurut (Wibowo, 2017):

1) Menilai sikap

Merupakan hal yang krusial untuk seorang manajer untuk mengerti pandangan mereka terhadap bawahan. Pandangan mereka terbentuk oleh pengalaman yang telah dialami dan akan terus menentukan metode mereka berinteraksi dengan individu.

2) Menjadi manajer yang baik

Pemimpin yang efektif bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya, mampu berkolaborasi dengan karyawan, menaruh kepercayaan pada individu, setia kepada rekan kerja, serta menghindari konflik internal di lingkungan kerja.

3) Memperbaiki komunikasi

Interaksi antara pemimpin dan karyawan harus dilaksanakan dengan menyampaikan berita yang jelas, ketepatan, serta tepat waktu.

4) Menciptakan budaya tidak menyalahkan

Mengambil pendekatan yang positif dan penuh empati terhadap kegagalan dapat meningkatkan motivasi serta mendorong semangat kerja bawahan.

5) Memenangkan kerja sama

Hubungan kerja yang baik antara manajer dan bawahan harus didukung oleh sikap saling memberikan dukungan dan berkolaborasi untuk meraih tujuan bersama.

6) Mendorong inisiatif

Kemampuan untuk berinisiatif sangat bergantung pada pemberdayaan karyawan dan lingkungan kerja yang menghargai setiap kontribusi yang diberikan.

b. Dimensi dan Indikator Motivasi Menurut Maslow (Edison, 2018):

1. Kebutuhan fisiologis

- a) Standar kehidupan yang dimiliki oleh tenaga kerja.
- b) Standart pemenuhan kepentingan pegawai dalam membiayai pendidikan bagi putra putrinya.

2. Kebutuhan rasa aman

- a) Sejauh mana karyawan merasa nyaman dengan kepemimpinan atasan mereka.
- b) Tingkat kenyamanan karyawan dalam berinteraksi dengan rekan kerja.
- c) Kondisi lingkungan dan suasana kerja yang mendukung kenyamanan.
- d) Kepastian terkait program pensiun atau jaminan hari tua bagi karyawan.

3. Kebutuhan untuk disukai

- a) Kepedulian pemimpin terhadap peran dan tanggung jawab pegawai.
- b) Kepedulian atasan terhadap masalah pribadi yang dihadapi karyawan.
- c) Kesetaraan perlakuan sudut pandang pemimpin terhadap pegawai.

4. Kebutuhan harga diri

- a) Standart etika dan sikap yang diberikan pimpinan kepada pegawainya.
- b) Standart apresiasi dan kepeduliannya yang diberikan pimpinan kepada pencapaian yang diraih pegawainya.

5. Kebutuhan pengembangan diri

a) Standart dukungan yang diberikan pimpinan terhadap perkembangan pegawainya.

c. Jenis Motivasi menurut Suhardi dalam Indrawati (2022) terbagi menjadi dua jenis:

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari individu itu sendiri. Motivasi ini sering kali muncul tanpa adanya pengaruh eksternal. Biasanya, individu yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih cepat terpengaruh untuk bertindak.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah kebalikan dari motivasi intrinsik, yakni motivasi yang timbul akibat pengaruh faktor eksternal. Motivasi ini melibatkan pemicu-pemicu seperti uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, gaji tinggi, jabatan, pujian, dan lain-lain. Motivasi ekstrinsik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang, bahkan membuatnya beralih dari tidak ingin melakukan sesuatu menjadi mau melakukannya.

3) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Hustia (2020) motivasi adalah suatu dukungan yang memberikan kekuatan kepada individu untuk menciptakan semangat dalam bekerja, sehingga mereka dapat bekerja sama, bekerja secara efektif, dan berusaha mencapai kepuasan. Motivasi berperan penting sebagai pendorong bagi individu untuk melaksanakan tugas.

d. Beberapa indikator motivasi kerja meliputi:

1) Kebutuhan psikologikal

Kebutuhan psikologis adalah kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, yang mencakup kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, dan papan.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan ini mencakup kebutuhan akan jaminan kesehatan, keselamatan kerja, jaminan pensiun, atau jaminan hari tua, serta hal-hal yang terkait dengan keamanan pribadi.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk berhubungan dan berinteraksi secara baik dengan orang lain.

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan keinginan untuk mendapatkan penghargaan diri, pengakuan, dan prestise baik dari rekan kerja maupun masyarakat sekitar.

5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk meningkatkan diri dengan cara memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi secara maksimal guna mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

4. Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Menurut (Ariandi, 2018) kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diperoleh karyawan sebagai hasil dari kontribusinya dalam organisasi. Kompensasi ini dapat berupa manfaat fisik maupun non-fisik, dan harus dihitung serta diberikan kepada karyawan berdasarkan kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

B. Asas Kompensasi

Menurut (Widayati K.D, 2019) Program kompensasi (imbalan) harus didasarkan pada asas keadilan dan kelayakan, dan juga memperhatikan peraturan perundang-undangan

ketenagakerjaan yang sedang berlaku. Prinsip keadilan dan kelayakan harus diperhatikan dengan sebaik-baiknya agar imbalan yang diberikan dapat meningkatkan semangat serta kepuasan yang dirasakan karyawan.

1) Asas Adil

Kompensasi yang diberikan bagi setiap karyawan, harus disesuaikan dengan pencapaian mereka serta memenuhi kriteria konsistensi internal.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan harus mampu memenuhi kebutuhan mereka pada tingkat yang ideal dan normatif. Ukuran kelayakan bersifat relatif, dan besarnya kompensasi ditentukan berdasarkan upah minimum yang ditetapkan pemerintah serta konsistensi eksternal yang berlaku.

C. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut (Mangkunegara, 2017) kompensasi terbagi menjadi dua:

1. Kompensasi langsung

a) Upah merujuk pada pembayaran dalam bentuk uang yang umumnya diberikan kepada pegawai berdasarkan jam, hari, atau setengah hari kerja.

b) Gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada pegawai atas pelayanan yang diberikan dalam jangka waktu bulanan.

2. Kompensasi tidak langsung

a. Benefit adalah nilai finansial (moneter) yang langsung diberikan kepada karyawan dan dapat segera dihitung.

b. Pelayanan adalah nilai finansial (moneter) yang diberikan kepada karyawan, namun tidak dapat dengan mudah dihitung.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut (Elmi, 2018) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi. Secara umum, faktor-faktor tersebut dibagi menjadi tiga kategori: faktor internal organisasi, faktor pribadi karyawan, dan faktor eksternal terhadap pegawai organisasi.

1) Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

1) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi bergantung pada dana yang tersedia untuk tujuan tersebut. Dana ini diperoleh dari hasil kinerja karyawan. Semakin baik prestasi kerja yang dicapai, semakin besar keuntungan yang diperoleh organisasi, sehingga dana untuk kompensasi juga akan meningkat. Sebaliknya, jika keuntungan perusahaan menurun, dana untuk kompensasi pun akan berkurang.

2) Serikat pekerja

Anggota serikat pekerja dapat mempengaruhi keputusan atau pelaksanaan kompensasi di perusahaan. Serikat pekerja berfungsi sebagai simbol kekuatan karyawan dalam memperjuangkan kesejahteraan mereka. Keberadaan serikat pekerja harus mendapatkan perhatian dari pihak manajemen.

2) Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang memengaruhi besaran kompensasi mencakup produktivitas kerja, posisi dan jabatan, tingkat pendidikan, pengalaman, serta jenis dan sifat pekerjaan:

a) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh hasil kerja. Hasil kerja ini menjadi salah satu faktor yang diperhitungkan dalam penentuan kompensasi. Pengaruh tersebut memungkinkan karyawan dengan posisi dan jabatan yang sama untuk menerima kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi bertujuan untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan dalam organisasi terkait dengan jumlah kompensasi yang diterima. Posisi dan jabatan menunjukkan tingkat tanggung jawab dalam struktur organisasi. Semakin tinggi posisi jabatan seseorang, semakin besar pula tanggung jawab yang diterimanya, dan dengan demikian, semakin besar pula kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, posisi dan jabatan yang lebih rendah akan menerima kompensasi yang lebih kecil.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja juga mempengaruhi besarnya kompensasi. Karyawan dengan pengalaman lebih banyak dan pendidikan yang lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang kurang berpengalaman atau memiliki pendidikan yang lebih rendah. Faktor ini menunjukkan penghargaan organisasi terhadap profesionalisme individu, sekaligus dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Nilai kompensasi untuk Karyawan yang terlibat langsung di lapangan berbeda dari mereka yang bekerja di lingkungan tertutup, begitu juga kompensasi untuk pekerjaan

administrasi berbeda dengan pekerjaan lainnya. Pekerjaan manajerial juga menerima kompensasi yang berbeda dari pekerjaan teknis. Perbedaan kompensasi ini bukan hanya didasarkan pada profesionalisme, tetapi juga terkait dengan tingkat risiko dan tanggung jawab yang dihadapi. Karyawan yang bekerja di lapangan biasanya mendapat kompensasi yang 2-3 kali lebih besar dibandingkan mereka yang bekerja di dalam ruangan atau kantor. Besarnya kompensasi sebanding dengan risiko dan tanggung jawab yang dihadapi.

3) Faktor Ekstern

Contoh faktor eksternal yang mempengaruhi besarnya kompensasi bagi pegawai dan organisasi adalah sebagai berikut:

a) Penawaran dan Permintaan kinerja

Berdasarkan hukum ekonomi pasar bebas, apabila jumlah tenaga kerja yang tersedia (penawaran) lebih banyak dibandingkan dengan jumlah yang dibutuhkan (permintaan), maka kompensasi yang diberikan akan cenderung rendah. Sebaliknya, jika permintaan tenaga kerja lebih tinggi sementara penawaran terbatas, kompensasi yang ditawarkan akan lebih besar. Nilai kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi juga menjadi daya tarik bagi calon karyawan. Namun, jika jumlah tenaga kerja lebih banyak dari jumlah lapangan pekerjaan yang ada, kompensasi yang ditawarkan akan cenderung lebih rendah.

b) Biaya hidup

Besaran kompensasi, khususnya upah atau gaji, harus disesuaikan dengan biaya hidup yang berlaku. Biaya hidup yang dimaksud adalah kebutuhan hidup minimum. Kompensasi yang diberikan seharusnya cukup untuk memenuhi atau bahkan melebihi

biaya hidup minimum. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup yang diperlukan, hal ini dapat berisiko menyebabkan kemiskinan.

c) **Kebijaksanaan Pemerintah**

Sebagai pembuat kebijakan, pemerintah berusaha untuk melindungi warganya dari penyalahgunaan kekuasaan dan ketidakadilan. Terkait dengan kompensasi, pemerintah menetapkan kebijakan seperti upah minimum, jam kerja per hari, serta peraturan terkait usia dan jenis kelamin. Dengan aturan ini, pemerintah berupaya memastikan kesejahteraan rakyat dan menghindari tindakan-tindakan yang dapat merugikan perekonomian negara.

d) **Kondisi Perekonomian Nasional**

Kompensasi yang diterima pegawai di negara maju biasanya lebih tinggi dibandingkan dengan negara berkembang atau negara miskin. Besaran kompensasi yang diberikan oleh organisasi di suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut serta penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

E. Menurut Azhar (2020), indikator kompensasi karyawan meliputi:

- 1) Gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan
- 2) Insentif yang sesuai dengan upaya yang diberikan
- 3) Tunjangan yang memenuhi harapan
- 4) Fasilitas yang memadai.

5. Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut (Sinambela, 2019) kinerja merupakan pencapaian yang diraih oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan mencapai visi organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta mengedepankan moral dan etika. Sementara itu, (Edison, 2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang diukur dalam periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya.

B. Membangun Kinerja dengan deskripsi jabatan:

1. Penentuan Gaji

Deskripsi jabatan berfungsi sebagai dasar perbandingan pekerjaan dalam organisasi, yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan gaji yang adil bagi pegawai serta sebagai data perbandingan dalam persaingan organisasi.

2. Seleksi Pegawai

Deskripsi jabatan sangat penting dalam proses penerimaan, seleksi, dan penetapan pegawai. Selain itu, deskripsi jabatan juga menjadi sumber untuk pengembangan pekerjaan spesifik, yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang diperlukan oleh calon pegawai pada posisi tertentu.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mempermudah pengenalan tugas-tugas pekerjaan baru kepada pegawai secara cepat dan efektif.

4. Evaluasi Kinerja

Deskripsi jabatan memberikan gambaran perbandingan antara bagaimana seorang pegawai melaksanakan tugasnya dan bagaimana tugas tersebut seharusnya dikerjakan.

5. Pendidikan dan Pembinaan

Deskripsi jabatan memberikan analisis yang akurat terkait pelatihan yang dibutuhkan serta perkembangan karier karyawan.

6. Penjelasan dan Perencanaan Struktur Organisasi

Deskripsi jabatan yang dikembangkan sejak awal akan menunjukkan area yang memiliki kelebihan dan kekurangan dalam hal pertanggungjawaban.

7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan membantu seseorang untuk memahami berbagai tugas dan kewajiban yang perlu dilaksanakan.

C. Dimensi dan Indikator menurut (Edison, 2018) :

1) Target

- i. Fokus pada pencapaian target
- ii. Target menantang namun tetap realistis

2) Kualitas

- i. Kualitas yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan
- ii. Anggota tim memiliki komitmen tentang kualitas
- iii. Memiliki prosedur yang jelas mengenai pencapaian kualitas
- iv. Pelanggan baik internal maupun eksternal puas dengan kualitas yang dihasilkan

3) Waktu

- i. Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
- ii. Pelanggan internal maupun eksternal merasa puas dengan waktu penyelesaian pekerjaan
- iii. Anggota tim memiliki komitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu

4) Taat asas

- i. Dilakukan dengan cara yang benar

ii. Proses yang transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

6. Perumusan Hipotesis

A. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

(Martins, 2015) Performa karyawan dapat diperbaiki melalui fungsi kepemimpinan dalam organisasi yang efektif dalam mengelola karyawan. Kepemimpinan perusahaan memainkan peran penting dalam menentukan kualitas, karena tanpa kepemimpinan yang baik, proses peningkatan kualitas tidak akan tercapai (Saputra, 2021) Pengaruh kepemimpinan perusahaan tidak hanya terbatas pada pemberian instruksi, tetapi lebih pada motivasi atau dorongan yang dapat menginspirasi karyawan, sehingga mendorong inisiatif dan kreativitas mereka untuk berkembang secara optimal dalam meningkatkan kinerja. (Saputra, 2021) juga mendapatkan bukti empiris bahwa kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y).

B. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Ketika motivasi seseorang kuat, hasil atau kinerja yang dicapai pun akan baik dan berkualitas. Ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya akan berdampak positif pada kinerjanya. Fungsi utama pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah memberikan pelayanan. Oleh karena itu, manajemen harus fokus pada kebutuhan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Meskipun demikian, hal ini tidak mudah dicapai. Karyawan yang berada di garis depan

pelayanan menghadapi berbagai tantangan. Dalam situasi ini, pelanggan bisa saja mendapat kesan buruk tentang organisasi akibat pelayanan yang kurang memadai. Oleh karena itu, fokus utama harus lebih kepada "fokus pada karyawan" sebelum "fokus pada pelanggan" (Yunarifah & Kustiani).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, 2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Brawijaya Utama Palembang. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai pun akan meningkat. Penelitian lainnya oleh (Siswanti, Y., & Rahatmawati, 2017) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

H2: Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

C. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

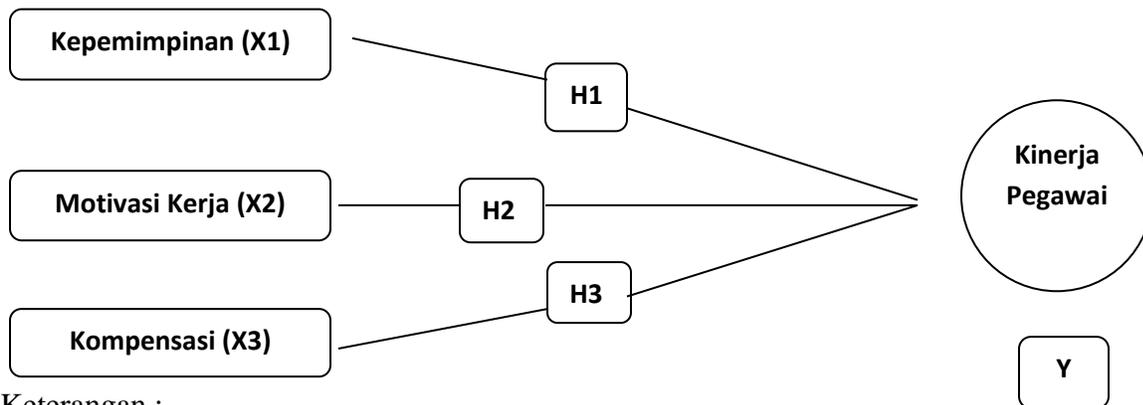
Karyawan bekerja di perusahaan sebagian besar karena mereka mengharapkan kompensasi atau imbalan atas jasa yang diberikan. Kompensasi yang diberikan umumnya tidak sama untuk semua karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan pada beberapa karyawan yang merasa kompensasi yang diterima tidak memadai, sehingga dapat menimbulkan masalah seperti pemogokan.

Kompensasi menjadi salah satu bentuk motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan cenderung berusaha lebih kreatif untuk meningkatkan kinerjanya, karena dengan peningkatan kreativitas tersebut, kompensasi yang mereka terima juga akan meningkat. Namun, bagi mereka yang tidak dapat meningkatkan kreativitas, kompensasi

yang diberikan tidak akan mengalami peningkatan, yang dapat menyebabkan frustrasi dan menurunnya kinerja.

Secara keseluruhan, semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semakin besar pula upaya karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan rendah atau bahkan di bawah standar yang diatur oleh hukum, karyawan akan merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan, yang akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Hal ini juga berpotensi akan mendorong karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Namun, jika kompensasi terus naik, karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik dan tidak akan beralih ke perusahaan lain.

H3: Kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).



Keterangan :

X1 = Kepemimpinan

X2 = Motivasi Kerja

X3 = Kompensasi

Y = Kinerja Pegawai