

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia menjadi salah satu tujuan wisata karena terletak di daerah yang memiliki alam tropis dan beranekaragam budaya. Bali merupakan salah satu tempat sektor ini berkembang pesat, sektor ini sangat menunjang pendapatan nasional dalam tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu pilihan dari wisatawan adalah hotel kelas melati, dimana hotel melati memiliki pelayanan tidak kalah baik dibanding hotel berbintang. Memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada wisatawan merupakan tujuan utama setiap hotel pada umumnya.

Pasca Pandemi Covid-19 berakhir perkembangan hotel-hotel di Indonesia pun makin meningkat, khususnya di Bali (Wirawan dkk, 2020). Itu terbukti dengan makin meningkatnya jumlah hotel baik yang sudah beroperasi maupun hotel yang baru berdiri. Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan

menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus. Hotel mengharapkan agar tamu yang pernah menginap datang lagi di hari selanjutnya, maka hotel sebagai industry jasa pelayanan tidak cukup hanya dengan menjual produk akan tetapi disertai dengan pelayanan, dan hasil kerja yang memuaskan dan sikap karyawan yang baik dan ramah.

Perkembangan dunia usaha industri perhotelan di Bali khususnya di Legian, dewasa ini dirasakan semakin maju dan pesat yang membawa dampak persaingan yang semakin tajam. Sampai saat ini di Legian terdapat cukup banyak hotel berbintang. Sebagai salah satu hotel berbintang 4 yang ada di Legian, tentunya kualitas layanan menjadi salah satu hal yang tidak dapat diabaikan untuk menjadi salah satu tujuan perusahaan. Dalam mewujudkan tujuan tersebut perlu pengelolaan yang baik dan dukungan oleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyana & Novarini (2018) dengan judul Pengaruh Konflik Peran, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta – Bali, dengan menunjukkan hasil bahwa variabel konflikperan, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Salah satu standar penilaian kinerja karyawan yang paling umum digunakan dengan melihat tingkat kehadiran karyawan. Pada tabel 1.1 dapat dilihat rekap kehadiran karyawan Hotel Puri Raja legian pada kurun waktu bulan Januari 2022 hingga bulan April 2023.

Tabel 1.1
Rekap Kehadiran Karyawan Pada Hotel Puri Raja Legian, Bali

Bulan	Hadir	Tidak Hadir	Jumlah
Januari 2022	30	7	37
Pebruari 2022	25	12	37
Maret 2022	20	17	37
April 2022	27	10	37
Mei 2022	30	7	37
Juni 2022	29	8	37
Juli 2022	28	9	37
Agustus 2022	22	15	37
September 2022	23	14	37
Oktober 2022	25	12	37
Nopember 2022	22	15	37
Desember 2022	30	7	37
Januari 2023	20	17	37
Pebruari 2023	21	16	37
Maret 2023	21	16	37
April 2023	22	15	37

Sumber : Hotel Puri Raja Legian, 2023

Pada tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah tingkat karyawan yang tidak hadir berfluktuasi dari kisaran paling rendah 7 hingga paling tinggi 17, dengan melihat jumlah kamar pada Hotel Puri Raja berjumlah 72 kamar. Tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan di sebabkan karena gaya kepemimpinan yang kurang tanggap dengan permasalahan karyawan, kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja serta kompensasi yang diberikan tergolong rendah, hal ini yang menyebabkan kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja kurang maksimal sehingga cenderung untuk malas bekerja.

Permasalahan yang dihadapi oleh beberapa hotel adalah masalah pengelolaan pengembangan sumber daya manusia khususnya dalam peningkatan motivasi kerja, di mana motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk

mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan dibidangnya, oleh karena itu untuk dapat mempengaruhi para karyawannya diperlukan suatu gaya kepemimpinan tertentu, di mana gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin di hotel berbeda-beda. Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para karyawannya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya. Kinerja hotel secara menyeluruh dapat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Dalam literatur sumber daya manusia, kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kompensasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Hotel Puri Raja Hotel, motivasi karyawan masih tergolong rendah. Hal ini berpotensi disebabkan karena penghargaan yang diberikan kepada karyawan masih sangat sedikit. Selain motivasi kerja, yang mampu membuat kinerja karyawan berkurang adalah karena kompensasi yang diberikan kepada karyawan masih tergolong rendah.

Kinerja atau *performance* berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2007:55). Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja

organisasi/perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan hal tersebut kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja karyawan sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Hal tersebut menyebabkan terjadinya kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam akibat mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang menurun. Penurunan kinerja pegawai pada Hotel Puri Raja dapat dilihat dengan tingkat hunian / *Occupancy* yang selalu tidak mencapai 100% sepanjang tahun 2022 hingga bulan April 2023, hal ini dapat dilihat pada table 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2
Tingkat Hunian / *Occupancy* Pada Hotel Puri Raja Legian, Bali

Bulan	Jumlah Kamar Tersedia	Jumlah Kamar Terisi	Presentase <i>Occupancy</i>
Januari 2022	72	51	71 %
Februari 2022	72	49	68 %
Maret 2022	72	47	65 %
April 2022	72	32	44 %
Mei 2022	72	55	76 %
Juni 2022	72	25	35 %
Juli 2022	72	30	42 %
Agustus 2022	72	48	67 %
September 2022	72	35	49 %
Oktober 2022	72	61	85 %
Nopember 2022	72	57	79 %
Desember 2022	72	67	93 %
Januari 2023	72	40	56 %
Februari 2023	72	37	51 %
Maret 2023	72	51	71 %
April 2023	72	32	44 %

Sumber : Hotel Puri Raja Legian, 2023

Kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja Legian Memiliki fenomena yang dapat dilihat dari tingkat hunian yang tidak pernah mencapai 100%. Dengan demikian karyawan dianggap kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Koordinasi dalam bekerja tidak berjalan dengan baik antara atasan dengan bawahan sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan tidak maksimal.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang rutin dan pasti dihadapi oleh manajemen, maka dari itu perusahaan/organisasi perlu memiliki beberapa strategi dalam menyelesaikannya dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. T.R Mitchel dalam Sedarmayanti (2001 : 136) menjelaskan bahwa : $Performance = ability \times motivation$, artinya kinerja seseorang dapat dilihat dari kajian khusus mengenai kemampuan dan motivasi dalam bekerja dimana kemampuan yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan kinerjanya didukung dengan motivasi yang mendorongnya untuk bekerja.

Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yang bertujuan menyelaraskan persepsi di antara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya, menurut Didiks (2008). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin ialah dengan mempelajari gayanya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya.

Yukl (2005:8) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan satu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan suatu persoalan bersama. Kepemimpinan merupakan kunci dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena pimpinan merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Motivasi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap manajer dalam level apapun akan senantiasa dituntut untuk berbuat sesuatu yang dapat mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya termotivasi, sehingga anggota organisasi tersebut dapat memberikan kinerja yang memuaskan, karena mereka melakukan tugasnya dengan perasaan gembira, dalam suasana kegairahan yang tinggi, dan tidak tertekan (Ardana,dkk, 2009: 29). Penelitian dilakukan oleh Anas (2010) menjelaskan tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Secara teoritis Goleman (1995) menyatakan bahwa kemampuan kerja yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan sikap merupakan determinan penting bagi hasil kerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan melakukan setiap kegiatan atas dasar dorongan yang timbul dari kekuatan dalam diri, kekuatan tersebut selalu disebut dengan motivasi. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang

menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri (faktor intrinsik) dan faktor yang dari luar diri (faktor ekstrinsik).

Pengembangan atau peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membayarkan kompensasi menurut kondisi pasar, aman, mengandung nilai-nilai kekeluargaan, dan mampu memenuhi kebutuhan keluarga karyawan tersebut (Aityan dan Gupta, 2011:4). Djati dan Khusaini (2003) mengungkapkan bahwa, kompensasi penting karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka. Program kompensasi sangat penting untuk diperhatikan perusahaan, karena hal tersebut mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia dan agar karyawan mempunyai kinerja yang tinggi pada perusahaan.

Menurut Simamora (2006:64), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecendrungan diberikan secara tetap. Selain itu permasalahan kompensasi yang lain adalah kompensasi yang diberikan belum sesuai dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Karyawan mendapatkan gaji yang sama walaupun karyawan lebih berprestasi ataupun tidak mengerjakan tugasnya sama sekali. Hal-hal tersebut menyebabkan karyawan tidak mempunyai semangat kerja untuk meningkatkan disiplin kerjanya.

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Besarnya balas jasa ini telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan itu secara pasti mengetahui besarnya

balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah, atau masyarakat. Supaya tujuan ini tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan dan memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai produktivitas kerja karyawan. Untuk judul penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Raja Legian, Bali”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja Legian, Bali?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja Legian, Bali?

3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja Legian, Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut rumusan masalah yang dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan di Hotel Puri Raja Legian, Bali
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Puri Raja Legian, Bali
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Puri Raja Legian, Bali
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Karyawan di Hotel Puri Raja Legian, Bali

1.4 Manfaat Penelitian Secara Teoritis

Sebagai bahan referensi bagi para pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian yang sama

1.5 Manfaat Penelitian Secara Praktis

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan pada Hotel Puri Raja Kinerja karyawan di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan- tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Salah satu karakteristik dari goal setting adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai

sehingga akan menurunkan motivasi untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya.

Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11). Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin. Menurut Sutrisno (2016:218) “Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Menurut Fahmi (2016:122), “Kepemimpinan merupakan

suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”. Menurut Hasibuan (2010 : 170), “ Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Kepemimpinan Pancasila ialah 8 9 Kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”. Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli (Fahmi 2016:122), yaitu :

- a) Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b) Ricard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c) G. R Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d) Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.
- e) Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2016:34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan

mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Sedangkan menurut Effendi (2014:183) “ Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain 10 dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3 Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini di sebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisaasi, jumlah anggota kelompok. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Terry (Sutrisno, 2016:219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu:

- (1) Perencanaan
- (2) Pengorganisasian
- (3) Penggerakan
- (4) Pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok. Menurut Gerungan (Sutrisno, 2016:219) tugas utama pemimpin adalah:

(1) Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok;

(2) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok

(3) Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok. Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan. Menurut (Sutrisno, 2016:219-221) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

a) Peranan yang bersifat interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

b) Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritical sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.

c) Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Sebagai enterprenuer, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terusmenerus situasi yang dihadapi oleh organisasi;
- (2) Peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani;
- (3) Pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

2.1.4 Teori Gaya Kepemimpinan

Pada prinsipnya, gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Stoner (Andiwilaga, 2016:64), menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan sendiri merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Thoha (Andiwilaga, 2018:65), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku lain. Gaya

kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang di kemukakan oleh Tennenbaum dan Scahmidt (Sutrisno, 2016:221), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh idenititas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018:66), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan laissez faire. Penejelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti Iowa sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah :

a. Gaya Otokratis, dalam gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhankebutuhan tersebut dalam bentuk perintah –perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara :

- 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin;
- 2) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saatsaat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian;
- 3) Pemimpin menginstuksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya;
- 4) Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

b. Gaya Demokratis, Sudriamunawar dalam Andiwilaga (2018:67), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai 13 komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut :

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan;
- 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan ;
- 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama;
- 4) Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

c. Gaya *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya

menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Karyawan bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, mainmain kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan;
- 2) Berbagai macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok;
- 3) Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan;
- 4) Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya.

Tidak ada usaha usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

Jika dilihat dari pendekatan teori perilakunya, Menurut (Sutrisno, 2016:227) teori ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. 14 Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik,

sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Menurut Sutrisno (2016:227) gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:

1. Kebijakan mereka sendiri.
2. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
3. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.
4. Mengembangkan inisiatif.
5. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
6. Menerapkan hubungan yang sportif.
7. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
8. Memberi tugas secara instruktif.
9. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.
10. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
11. Interaksi dengan anggota terbatas.
12. Tidak mengembangkan inisiatif anggota. Gaya kepemimpinan menurut Thoha

(2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Siagian (Duha, 2016:108), mengatakan meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi Kepemimpinan yang secara luas di kenal saat ini, berikut lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

1. Tipe yang Otokratik, Pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
2. Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan
3. Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang beribawa dan memiliki daya pikat tersendiri.
4. Tipe yang Laissez Feire, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.
5. Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya. Ada yang harus di pahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin Buchari Alma (Fahmi, 2016:126) menjelaskan di bawah ini: Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
6. Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang.
7. Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

8. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi.
9. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
10. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Di berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
11. Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
12. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya. Menurut Sutrisno (2016:233), teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan organisasi mengembangkan gaya 16 kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pimpinan yang sukses. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat terganggu serta para karyawan dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

2.1.5 Tugas Tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksankannya. Menurut (Sutrisno, 2016:229), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor.

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.

3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disuse biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang akan disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat krisis.

5. Medelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. 17 Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Duha (2016:105), fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

- a) Pengatur Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan agar berlangsung dengan teratur, tertib, baik.
 - b) Pelindung Sebagai aturan pada bawahannya, pemimpin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.
 - c) Pemelihara Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.
 - d) Pembaharu Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup:
 - 1) Perencanaan, dilakukan agar penyusunan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.
 - 2) Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.
 - 3) Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang terjadi di luar.
6. Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

2.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan

dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan tersebut adalah:

1. Otokratik

Pemimpin yang otokratik adalah seorang yang memimpin secara otoriter dan cenderung bersifat egois serta tidak mendengarkan masukan dari bawahannya.

2. Paternalistik

Pemimpin yang paternalistik adalah seorang pemimpin yang bersikap melindungi bawahan dan pada umumnya komunikasi dengan bawahan seperti orang tua dan anak

3. Karismatik

Pemimpin yang karismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.

4. Laissez Feire

Pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.

5. Demokratik

Pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut Nawawi (2012:351) Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Handoko (2015:249) Motivasi

merupakan kegiatan yang mengakibatkan, dan memelihara perilaku manusia. Menurut Winardi (2015:322) Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi. Menurut Hughes (2012:310) Motivasi adalah sebagai apapun yang memberikan tujuan, intensitas, dan kegigihan pada perilaku. Sedangkan Robbins tahun 1999 (dalam Widodo, 2016:322) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah kepada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah menguntungkan organisasi. Karena harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus.

Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. (dalam Wibowo, 2016:322) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada capaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan. Menurut Terry tahun 2002 (dalam Hasibuan, 2017: 145) Motivasi adalah

keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut Widodo (2015:187) Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya insentif kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Menurut Stefan Invanko dalam (Hamli Arif Yusuf, 2018) “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan”.

2.2.2 Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:145), bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kompetensi dan kebutuhan akan kekuasaan. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan akan berprestasi, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
2. Kebutuhan akan afiliasi, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
3. Kebutuhan akan kompetensi, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu
4. Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Saydam dan Kadarisman dalam (Erri & Fajrin, 2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor

- 1) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya karyawan. Akhir-akhir ini banyak terjadi 9 pergolakan karyawan di berbagai instansi, muncul nya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.
- 2) Faktor ekstern yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.. Faktorfaktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor intern Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan untuk setiap manusia yang hidup yang dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang akan melakukan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Misalnya untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan tersebut, manusia akan mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat

memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- (1) Memperoleh kompensasi yang memadai
- (2) Pekerjaan yang tetap walau penghasilan tidak begitu memadai, dan
- (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang dimiliki itu harus dipertahankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rizki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal berikut:

- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- (2) Adanya hubungan yang harmonis dan kompak

(3) Pimpinan adil dan bijaksana

(4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

(5) Keinginan untuk berkuasa Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu termasuk bekerja juga. Apabila keinginan untuk berkuasa atau jadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi. Walau kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan.

(6) Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam bekerja terdapat:

- a) Hak otonomi
- b) Variasi dalam melakukan pekerjaan
- c) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- d) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

2. Faktor ekstern Faktorn ekstern juga tidak kalah peranannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktorfaktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi akan sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan

c) Supervise yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervise yang dekat para karyawan ini menguasai lika-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi supervisor yang angkuh merasa benar sendiri, tidak ingin mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervise amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang di informasikan kepada mereka

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya harus ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan antara karyawan dan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberi kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung

oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntunan pekerjaannya. Adapun kompensasi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Menurut Handoko (2014:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Wibowo (2016:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Yani dalam Widodo (2016:155). Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Akbar, *et al.*,(2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-

tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan keorganisasian. Selain sebagai balas jasa juga bisa memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan.

2.3.2 Tujuan Dan Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas karyawan

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

6. Disiplin

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

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrisasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

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

Sedangkan menurut Handoko dalam Widodo (2015:157), tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang qualified
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

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

- 1) Asas adil

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

2) Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten

2.3.3 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2012:316) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu :

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

2.3.4 Sistem Kompensasi

Menurut Nurcahyo (2015) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah:

1. Sistem waktu Dalam sistem waktu kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini dapat diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah yang malaspun tetap dibayar sebesar perjanjian
2. Sistem hasil Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, permeter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang akan dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan berdasarkan lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi
3. Sistem borongan Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka. Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan

dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran. Untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut. Adapun aspek-aspek yang dinilai dari tuntutan dari jabatan tersebut mencakup:

- a. Tuntutan keahlian (*skill*) yang meliputi pengetahuan, pengalaman dan kemandirian
- b. Tuntutan upaya (*effort*) meliputi tuntutan fisik dan tuntutan perhatian
- c. Tuntutan tanggung jawab meliputi besarnya atau nilai peralatan, material, keuangan, keselamatan dan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya
- d. Tuntutan lingkungan yang meliputi keadaan lingkungan kerja dan bahaya kecelakaan.

2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Sutrisno, dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2016:199) mengemukakan bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja
Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak

individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemenamenaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi
4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan Kemampuan karyawan dalam menghasilka prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan
5. Biaya hidup Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi
6. Posisi atau jabatan karyawan Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan
7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin

tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya

Sektor pemerintah Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/ organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan.

2.3.6 Indikator Kompensasi

Indikator Kompensasi Indikator kompensasi menurut Rivai (2013) antara lain:

- a. Gaji
- b. Upah
- c. Insentif
- d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan. Lalu yang dimaksud dengan Insentif

merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan). Dan yang dimaksud dengan Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli:

Menurut Mangkunegara tahun 2007, istilah kinerja berasal dari job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Marwansyah (2016:229), kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Widodo (2015:131), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/non materian menurut Nawawi (2012:131). Dari beberapa pengertian diatas menurut para ahli dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah perwujudan fungsi dan kerja

yang dilakukan karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan berfikir dan teknologi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2.4.2 Indikator Kinerja

Widodo (2016:86) mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja 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

5. Kompensasi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu

7. Peluang

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Widodo, 2015:133) berpendapat bahwa terhadap dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

1. Kemampuan Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality merupakan penggabungan antara pengetahuan dan keterampilan. Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, karyawan, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.
2. Motivasi Setiap karyawan atau karyawan memiliki motivasi didalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.4.4 Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2012:322) Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian

kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyedia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang lain yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Menurut Nawawi (2012:236) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) dilingkungan suatu organisasi/ perusahaan. Menurut Rachmawati (2012:123) Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Menurut Marwansyah (2016:232) Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.

2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja

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

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

2.4.6 Penilaian Diri Sendiri

Rachmawati (2012:131) Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan organisasi, dan hambatan yang akan dihadapi organisasi. Kemudian berdasarkan informasi tersebut, karyawan dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki. Salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri. Metode ini disebut pendekatan masa depan sebab karyawan akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang dengan lebih baik.

2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.5.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Penelitian oleh Fahlevi (2022) dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian. Selanjutnya hasil penelitian Rosalina (2020) menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak

langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persaman penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian. Kemudian perbedaan ketiga pada penelitian sebelumnya menggunakan analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri dkk (2018), dimana hasilnya hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persaman penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi serta menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

2.5.2 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Paramarta dan Kasih (2018), menemukan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan & motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui employee engagement. Persaman penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel motivasi dan menggunakan variabel dependen

kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian. Perbedaan ketiga dapat dilihat pada teknik analisis yang digunakan, pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis jalur. Penelitian yang dilakukan oleh Ariyana & Novarini (2018), menunjukkan hasil bahwa variabel konflik peran, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel motivasi dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Paramarta dan Kasih (2018), Ariyana & Novarini (2018), Rozi & Sunarsi (2019), menemukan hasil bahwa motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel motivasi dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Irawan dkk (2020) menemukan hasil bahwa secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel motivasi dan menggunakan variabel dependen kinerja

karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Yudi & Dina (2020) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel motivasi dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

2.5.3 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Mulyapradana, dkk (2020) menemukan bahwa ada pengaruh positif antara pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Dafam Kota Pekalongan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

Isvandiari, dkk (2017), hasil penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang bermakna (signifikan) secara parsial antara variabel kompensasi dan variabel disiplin kerja terhadap variabel terikat kinerja karyawan serta ada pengaruh secara simultan variabel penelitian yang terdiri dari kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan menggunakan variabel

dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

Maulana,dkk (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Persaman penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian.

Penelitian Puspitasari, dkk (2018) menemukan hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persaman penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni, dapat dilihat pada tahun penelitian. Perbedaan kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian. Dan perbedaan ketiga pada penelitian sebelumnya menggunakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.