

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. Di zaman yang berkembang pesat saat ini perusahaan harus extra selektif dalam memilih sumber daya manusia yang kompetitif, mumpuni serta memiliki daya saing yang tinggi.

Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Sumber dayamanusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*nonhuman resource*). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-

lain. Perkembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari kinerja, suatu keharusan bagi setiap karyawan untuk mencapai kinerja yang baik sehingga tujuan utama perusahaan dapat tercapai, hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya factor kepemimpinan dan motivasi sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang baik.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia diantaranya peran dan kedudukan pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, karyawan diberi ruang untuk membangun kompetensi dan profesionalitasnya, antara lain melalui peningkatan kedisiplinan untuk mencapai kualifikasi yang dibutuhkan dan profesionalitas pembangun citra pelayanan publik. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia diantaranya peran dan kedudukan pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, karyawan diberi ruang untuk membangun kompetensi dan profesionalitasnya, antara lain melalui peningkatan kedisiplinan untuk mencapai kualifikasi yang dibutuhkan dan profesionalitas pembangun citra pelayanan publik.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan tercermin dari kinerja karyawan yang dihasilkan dan dari pencapaian tujuan perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik (Saripuddin, 2017). Jansen (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan focus utama dalam perusahaan. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi ialah kinerja karyawannya. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan usaha untuk mengelolah perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal ialah kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik ialah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan (William, 2018:23). Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh seorang karyawan. Hal tersebut akan mempengaruhi kelangsungan sebuah organisasi dalam upaya pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja yang baik dari seorang karyawan akan memberikan dampak yang positif kepada perusahaan, dan kinerja yang buruk akan memberikan dampak negatif berupa kerugian baik itu secara materil maupun non-materil.

Menurut Robert dan Jackson (2006) dalam bukunya mengatakan bahwa penurunan semangat kerja bisa menjadi penyebab munculnya kinerja yang buruk dari karyawan, hal tersebut bisa diketahui saat seorang karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan sesuai dengan standar yang ada. Sedarmayanti (2016:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Sandy (2015:11), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:161) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Keberhasilan ataupun kegagalan kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja

karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan factor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan maka oleh sebab itu manajemen harus mempelajari sikap dan perilaku para karyawan dalam perusahaan tersebut (Ernika, 2016). Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. CV. Asigen Otomotif Denpasar adalah salah satu perusahaan yang berdiri pada tahun 1997 yang memiliki visi menjadi pusat variasi audio mobil yang terdepan di Bali. Untuk itu CV. Asigen Otomotif Denpasar menuntut karyawannya untuk meningkatkan kinerja dari masing-masing individu karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan pelayanannya. Karena peningkatan kinerja perusahaan, sangat bergantung pada kinerja dari karyawannya, karena karyawan merupakan sumber daya manusia (SDM) yang sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan itu sendiri. Adapun tingkat kehadiran dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti pada lokasi penelitian yaitu kurangnya disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan dilihat dari tingkat absensi kehadiran karyawan yaitu sebagai tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan Pada CV. Asigen Otomotif Denpasar Bulan Januari-Desember 2022

1	2	3	4=(2x3)	5	6=(4-5)	7= (5:4)x100%
Januari	36	25	900	28	872	3.11%
Februari	36	23	828	25	803	3.01%
Maret	36	23	828	31	797	3.74%
April	36	23	828	30	798	3.62%
Mei	36	23	828	29	799	3.50%
Juni	36	22	792	32	760	4.04%
Juli	36	24	864	28	836	3.24%
Agustus	36	25	900	26	874	2.88%
September	36	25	900	28	872	3.11%
Oktober	36	27	972	27	945	2.77%
November	36	25	900	28	872	3.11%
Desember	36	23	828	31	797	3.74%
Jumlah		288	10368	343	10025	3.32%
Rata-Rata		24	864	28.58	835.42	

Sumber: CV. Asigen Otomotif Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar berfluktuasi pada setiap bulannya. Adapun rata-rata tingkat absensi karyawan sebesar 3.0%. tingkat absensi wajar berada dibawah $3\% \leq 3\%$ sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan. Tingkat absensi 3.32% ini merupakan tingkat absensi yang tinggi sehingga perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan untuk tingkat kehadiran karyawan di CV. Asigen Otomotif Denpasar.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara pemberian kompensasi sebagai hasil balas jasa dari semua usaha yang telah dilakukan bagi perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan untuk memacu

kinerja karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing. Peran kompensasi cukup besar dalam membentuk karyawan potensial. Kompensasi yang tinggi dan relevan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerjanya akan turun (Handoko, 2011:155).

Kompensasi menurut Hasibuan (2014:118) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaanyang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak positif terhadap kinerja strategis. Dalam pemberian kompensasi untuk karyawan, terdapat dua hal penting yang harus diingat oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan kompensasi kepada karyawan. Pertama, karyawan harus merasa bahwa pembagian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan diberikan secara adil oleh perusahaan. Kedua, pegawai merasa besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan masih sesuai dengan kompensasi yang diinginkan karyawan. Jika hal tersebut bisa terpenuhi, akan membuat karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan.

Kompensasi karyawan merujuk pada bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan dimana ada dua cara pemberian kompensasi ialah pembayaran keuangan langsung dan tidak langsung (Dessler dalam putra dan Sariyathi, 2015). Adapun indikatornya menurut Mondy dan Noe (2008), adalah gaji dan insentif. Gaji adalah imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh dan insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dalam Upaya meningkatkan kinerja karyawan diberikan sejumlah kompensasi pada setiap karyawan di CV. Asigen Otomotif Denpasar yang dibedakan berdasarkan golongan atau bidang pada tahun 2022. Kompensasi merupakan penghargaan/imbalan langsung maupun tidak langsung finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi/jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan. Kompensasi finansial terdiri dari 2 bentuk yaitu secara langsung dan tidak langsung (Marwansyah, 2010). Fenomena yang berkaitan dengan kompensasi pada CV.Asigen Otomotif Denpasar berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan 10 orang karyawan pada Cv. Asigen Otomotif Denpasar ditemukan adanya pemberian kompensasi yang cenderung tidak stabil misalnya dalam pemberian kompensasi berupa bonus serta tunjangan yang tidak diperhitungkan dengan baik, hal tersebut dapat dibuktikan dari sejumlah karyawan yang mengatakan kurang puasny mereka terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, jarangny insentif yang diterima karyawan saat mereka melakukan

pekerjaan tambahan, pemberian kompensasi yang kurang merata mengakibatkan beberapa karyawan di CV. Asigen Otomotif Denpasar cenderung mengabaikan tugasnya, yang diperkirakan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan tersebut. Hal tersebut dapat dibuktikan dari daftar gaji dan tunjangan karyawan CV. Asigen Otomotif Denpasar. Adanya ketidakstabilan kompensasi dan kinerja karyawan pada perusahaan ini juga dapat dibuktikan dari jumlah kompensasi yang diberikan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar yang dapat ditunjukkan melalui tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Daftar Gaji dan Tunjangan Karyawan CV. Asigen Otomotif Denpasar Tahun 2022

Daftar Gaji dan Tunjangan Karyawan	Keterangan
Gaji Pokok Karyawan	Nominalnya dibedakan berdasarkan Golongan/Bidang dan masa kerja
Uang Makan	Rp. 15.000,- per hari kerja
Uang Lembur	Rp. 45.000,- per lembur
Tunjangan Hari Raya	Sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan
Tunjangan Kesehatan	Sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan

Sumber: CV. Asigen Otomotif Denpasar

Berdasarkan tabel 1.2, dari hasil wawancara yang di dapat dari karyawan CV. Asigen Otomotif Denpasar dikatakan kompensasi yang diterima oleh karyawan, masih jauh dari yang diharapkan, idealnya semua upah yang dijanjikan oleh perusahaan dibayarkan dengan jumlah yang sudah disepakati dan dibayarkan tepat waktu, tetapi fenomena yang terjadi dilapangan sering terjadinya keterlambatan pemberian upah dan tunjangan-tunjangan yang harusnya dibayarkan tepat waktu dengan jumlah yang sudah ditentukan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widnyani (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variable intervening, lalu bagi Hasan (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad

Sulaiman di Sepinggang Balikpapan. Begitu juga pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muttaqin (2021), dan Suhardi (2019) yang keduanya menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2021), Fajar (2020), dan Pratama (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan jumlah kompensasi yang diterima dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang lain menunjukkan hasil yang berbeda, dimana pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Juniarti (2019), menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan bagian keuangan di Tanjungpinang. Namun berbeda dengan penelitian yang diperoleh oleh Lifa dkk (2020), menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berapapun jumlah kompensasi yang diterima karyawan tidak akan menjadi tolak ukur besarnya kontribusi karyawan kepada perusahaan.

Kompensasi dapat menjadi motivasi kerja seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap moral maupun disiplin para karyawan. Maka setiap perusahaan atau organisasi manapun dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul oleh para karyawan. Seorang karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya jika kompensasi dan motivasi kerjanya terpenuhi,

sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan pegawai akan terpenuhi dan tercapai. Memberikan kompensasi kepada para karyawan, perusahaan mengharapkan agar karyawan mencapai kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan tersebut sesuai dengan yang dikemukakan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 2007: 46).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Perusahaan diharapkan memiliki pemimpin yang mampu mendorong para karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal (Hartawan, 2006). Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik. Kepemimpinan yang efektif ialah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan karyawan (Hasibuan, 2015). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitan dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagai besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Setiawan, 2018).

Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak

perubahan organisasi (Fairholm, 2009). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja (Shahzad et al., 2010).

Fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar berdasarkan hasil wawancara sementara terhadap 10 orang karyawan yang bekerja pada CV. Asigen Otomotif Denpasar, bahwa kepemimpinan yang diterapkan saat ini sangat berlebihan, terlebih dalam hal pengambilan keputusan juga dengan pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal dapat diperkuat dengan kenyataan dilapangan ketika karyawan dari CV. Asigen Otomotif Denpasar dihadapkan dengan suatu masalah kesulitan pada saat proses instalasi produk, pimpinan enggan memberikan kontribusi dan solusi, Peran pengawasan terhadap karyawan didalam suatu perusahaan sangatlah penting, Jarangnya pengawasan langsung dari pimpinan juga sangat mempengaruhi dari kinerja karyawan sehingga terjadi hubungan antara atasan dan karyawan terkadang sering terjadi kecanggungan.

Selain itu diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan beberapa peneliti. Beberapa peneliti mengaitkan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, diantaranya penelitian yang dilakukan Siswati (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan

penelitian yang dilakukan oleh Huda (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sudirjo (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Yohanes (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan pribadi yang baik antara mereka yang dipimpin dan mereka yang memimpin, sehingga rasa saling menghormati, saling percaya, saling membantu dan rasa persatuan bisa timbul. Seorang pemimpin harus dapat berfikir secara sistematis dan teratur, memiliki pengalaman, pengetahuan dan dapat menyusun rencana tentang apa yang akan dilakukan. Kepemimpinan yang lemah tentu bisa menghambat kegiatan operasional dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendorong pencapaian bawahan dan kegiatan dalam mencapai tujuan (Muafi, 2019). House dan Rosniyenti (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memotivasi, mempengaruhi dan membuat orang lain dapat berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi. Berdasarkan pendapat ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain sehingga orang ingin berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi ditujukan untuk mempengaruhi orang yang dipimpinnya sehingga mereka ingin melakukan seperti yang diharapkan atau diarahkan oleh orang lain yang memimpin ini (Sutikno, 2019).

Tidak hanya faktor pemberian kompensasi dan kepemimpinan saja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, akan tetapi perusahaan harus memperhatikan faktor motivasi. Karyawan sebagai pelaku yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan akan memperlihatkan motivasi, kepuasan serta kecintaannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karena motivasi kerja akan mempunyai peranan penting terhadap output dan input dari segi kualitas dan kuantitas.

Motivasi adalah Motivasi yang diperoleh karyawan mengenai penghargaan atau *reward* yang diberikan pada karyawan tidak konsisten dijalankan oleh perusahaan yang mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam bekerja, dengan demikian dapat mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal. Jadi dengan diberikan penghargaan atau *reward* kepada karyawan, maka karyawan akan merasa dirinya dihargai dan semakin termotivasi dalam bekerja dan juga akan memberikan pekerjaan yang maksimal untuk perusahaan CV. Asigen Otomotif Denpasar

Peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai apabila perusahaan/instansi mampu memberikan motivasi terhadap kinerja karyawan untuk membentuk iklim kerja yang baik sehingga terbentuk kinerja yang tinggi (Amarazia 2020). Motivasi Menurut Hasibuan (2019:143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Bangun (2021:312) motivasi adalah proses yang menggerakkan atau mendorong seseorang dalam melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Memberikan motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk mengambil keputusan atau tindakan. Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada karyawan mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan (Asmarazisa, 2020). Menurut Ardana, dkk (2021:193) salah satu indikator dari motivasi adalah adanya penghargaan atau *reward*, dimana indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di CV. Asigen Otomotif Denpasar, permasalahan mengenai motivasi masih kerap ditemukan. Fenomena buruknya motivasi dapat menghambat suatu pekerjaan dan juga sering kali menimbulkan kesalahpahaman. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar, ditemukan bahwa terdapat beberapa karyawan yang tidak mau menyampaikan keluhannya secara langsung kepada pihak manajemen (atasan).

Sedikit banyaknya customer mengungkapkan kesan rendahnya kinerja karyawan dikarenakan kurangnya perhatian akan peningkatan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pelayanan yang diinginkan oleh customer akibat kurangnya motivasi, hal ini tergambar saat banyaknya kesalahan yang dilakukan karyawan ketika melayani customer sehingga menimbulkan banyaknya protes dari customer, ketika pihak atasan melakukan evaluasi kinerja pada karyawan dan ditemukan penyebab penurunan kinerja dikarenakan kurangnya motivasi dari atasan terhadap karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi karyawan mengenai penghargaan atau *reward* yang diberikan pada karyawan tidak konsisten dijalankan oleh perusahaan yang mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam bekerja, dengan demikian dapat mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal. Jadi dengan diberikan penghargaan atau reward kepada karyawan, maka karyawan akan merasa dirinya dihargai dan semakin termotivasi dalam bekerja di perusahaan tersebut, dengan demikian karyawan akan memberikan pekerjaan yang maksimal untuk perusahaan. Melihat dari setiap permasalahan yang ada, maka solusinya adalah perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi melalui pemberian penghargaan atau reward dimana dengan diberikan penghargaan tersebut karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya semaksimal mungkin, maka dari itu dengan diberikan motivasi yang tinggi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Dari fenomena motivasi pada perusahaan tersebut, berdasarkan penelitian sebelumnya seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Soni (2022) menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mugni (2022) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Widnyani (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga menurut penelitian dari Asmarazisa (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi berbeda dengan penelitian dari Julianry, dkk (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap

kinerja karyawan, berbeda dengan Mizra (2022) menyatakan jika motivasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Melihat fenomena yang terjadi mengenai pengaruh kompensasi, kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar seperti yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian di rumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar?
- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar?
- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Asigen Otomotif Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan dapat memperluas pengalaman dan pengetahuan dalam menerapkan teori yang telah di peroleh di bangku kuliah dengan keadaan yang sebenarnya di perusahaan.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen terhadap pemecahan masalah yang dihadapi, serta dapat digunakan sebagai dasar menyusun kebijakan.

b. Bagi Mahasiswa.

Diharapkan dapat menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan di lapangan dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi, Universitas Mahasaraswati Denpasar.

c. Bagi Universitas

Diharapkan dapat menambah bahan bacaan di perpustakaan serta sebagai bahan acuan atau bandingan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi yang sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978, *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berimplikasi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan, keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umumnya diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2019). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan Prestasi Kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (Apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu, Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Teori ini juga

menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang atau sulit dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan didentikkan sebagai tujuannya.

2.1.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2011).

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya (Sondang 2002: 168). Pengertian kinerjalainnya yang disampaikan oleh Kartono,

mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian 10 standart keberhasilan yang telah ditentukan oeh instansi

kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan (Kartono 2002: 32).

Menurut Ganyang (2018:187) “kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu”. Dari beberapa pengertian kinerja karyawan yang diberikan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki rasa kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Winardi (1996) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (2000; dalam Mangkunegara, 2010) yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (1995), kinerja SDM dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang 12 dan demografi;
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi;
- c. Faktor organisasi yang terdiri sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Menurut Dale Timple (1992; dalam Mangkunegara, 2010), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2009) meliputi:

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta

- b. keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
- c. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, 13 pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahkan kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;
- d. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi
- e. Newstrom (2002: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:
1. Faktor Kemampuan
 - a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - b) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
 2. Faktor Motivasi
 - a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
 - b) Serikat kerja kebutuhan individu, fisiologi, *social* dan *egoistic*
 - c) Kondisi fisik: lingkungan kerja

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu

variabel organisasi dan individual. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan 14 salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan, Bernadin (1993; dalam Trihandini, 2006) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

- a. Kualitas, Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan
- b. Kuantitas, Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu, Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- d. Efektifitas, Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
- e. Kemandirian, Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

Mangkunegara (2010: 45) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

1. Aspek kuantitatif meliputi:
 - a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
 - c) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - d) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Sedangkan aspek kualitatif meliputi:
 - a) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
 - b) Tingkat kemampuan dalam bekerja
 - c) Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
 - d) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi.

4. Langkah-Langkah Penilaian Kerja

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah:

- a. Mendefenisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standart jabatan.
- b. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja actual bawahan dengan standart-standart yang telah ditentukan ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian.

- c. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih untuk umpan balik disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

5. Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003: 22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- a. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- e. Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000: 604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

- a. Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- b. Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

6. Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang di antara lain termasuk:

- a. Kuantitas.
- b. Kualitas.
- c. Jangka waktu.
- d. Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Sedangkan menurut Umar (2019: 101) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

- a. Kualitas pekerjaan.
- b. Kejujuran karyawan.
- c. Inisiatif.

- d. Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan.
- e. Sikap dan tanggung jawab.
- f. Kerja sama dan keandalan.

7. Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada teori milik Jhon Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70), untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator – indikator sebagai berikut:

a. Kedisiplinan

Selalu datang dan pulang tepat waktu, ketepatan karyawan dan pulang tepat waktu dapat dijadikan ukuran kinerja karyawan. Dengan selalu datang dan pulang tepat waktu maka dapat mengindikasikan dengan baik tidaknya tingkat kedisiplinan dalam bekerja.

b. Kualitas kerja

Sebagai segala hal mengenai proses kerja hingga dapat mengukur hasil kerja melalui efektivitas maupun efisiensi seseorang selama menjalankan pekerjaan tertentu yang ditunjang oleh sumber daya lain, bekerja dengan cermat, handal dan rapi.

c. Kuantitas kerja

Bahwa kuantitas sebagai satuan jumlah atau batas maksimum yang perlu tenaga kerja capai sesuai waktu, hasil bekerja dan kepuasan kerja.

d. Kerja sama

Kerja sama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang

ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. (Farhah *et al.*, 2020).

2.1.2 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Hasibuan (2006 :125) menyatakan kompensasi adalah “kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa, maka motivasi karyawan akan lebih baik. Husnan (2000: 1) “kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sikukula dalam Mangkunegara (2007:83) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding.

Menurut Pandi Afandi (2018:191) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Veitzal Rivai Zainal (2015:541) menyatakan bahwa kompensasi

merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diterima karyawan berbentuk uang sebagai pengganti kontribusi jasa berupa waktu, tenaga, pikiran yang diberikan kepada perusahaan.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kerja

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuann standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi, sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b. Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan.

c. Standart Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standart biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu dipertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

3. Indikator Kompensasi Kerja

Indikator kompensasi menurut Simamora (2012:154), indikator ini mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

a. Upah dan gaji.

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan taraf gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk taraf bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

b. Insentif

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

c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan.

4. Tujuan dari Kompensasi

Notoadmojdo (2004) menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku – perilaku atau performance karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh karyawan misalnya produktifitas yang tinggi.

b. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam perusahaan, masing – masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

c. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang baik akan membuat para karyawan akan lebih betah bekerja pada perusahaan sehingga hal tersebut dapat mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan tersebut.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memiliki karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian biaya

Kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. Hal

ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

2.1.3 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan yang baik perlu dikembangkan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bersumber atau bergantung pada adanya kepemimpinan yang baik (Martoyo, 2007) dalam (Yana, 2006). Seseorang yang dapat menentukan strategi, mampu membuat rencana, dan bias menjadi motivator bagi bawahan sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien disebut sebagai kepemimpinan (Purwadi, 2020). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok guna mencapai tujuan tertentu (Widodo, 2020).

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin (Syaleh, 2019). Pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya (Utama, 2019).

Karyawan yang dapat merasakan kepemimpinan yang baik dari kepemimpinan ialah pemimpin yang mampu memberikan kejelasan kepada karyawan, masukan dari bawahan dapat diserap dan dipertimbangkan untuk membuat keputusan. Gairah atau dorongan yang diberikan oleh pemimpin dapat berkontribusi pada kinerja yang efektif dan produktif. Karyawan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Ada keadilan dalam distribusi gaji dan penghargaan dari institusi untuk mencapai kinerja yang baik. Adanya kepastian dalam keamanan ketika karyawan bekerja, semua ini tentunya akan meningkatkan nilai positif dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih aktif, praktis, taktis, inovatif dan kreatif. Kontinuitas kepemimpinan dalam menanggapi keinginan bawahannya, aliran motivasi yang terus menerus disalurkan kepada karyawan sehingga semua hal ini mampu menciptakan kinerja yang stabil dalam sebuah perusahaan perbankan. Karyawan yang merasakan keseimbangan dalam melakukan pekerjaan dari apa yang mereka pertanggung jawabkan. Karyawan memiliki peluang yang sama dalam melakukan lompatan karir sehingga kinerja dengan sendirinya akan mencapai standar yang baik. Dengan manajemen yang selalu aktif dalam melihat pergerakan karyawan tentunya menjadi sebuah keuntungan sendiri bagi karyawan untuk dapat menunjukkan performa yang baik. Model kinerja organisasi akan melibatkan aspek kompensasi, kepemimpinan, motivasi, dalam mengembangkan konsep berorientasi dan insentif yang memiliki efek langsung pada kinerja karyawan.

Menurut (Martoyo, 2007) kepemimpinan adalah Keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk

mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Apabila dalam suatu perusahaan tercipta kesenjangan antara pimpinan dan bawahannya, maka akan timbul rasa tidak nyaman yang mana nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang manajer. Apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan memimpin, lebih-lebih dalam hal manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin seorang manajer berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta prilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinya, bahkan dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasinya. Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan mendapatkan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan memicu kinerja menjadi lebih produktif. Pemimpin harus memperhatikan aspek kompensasi, kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, karena akan berdampak pada kinerja karyawan, pemimpin dalam membimbing, memberi arahan kepada karyawan harus memiliki kecerdasan dan kemampuan dalam melakukan hubungan antar karyawan akan menciptakan sikap karyawan yang kredibel

dalam menangani tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga menciptakan perilaku positif seperti etika yang baik, moral sehingga akan memicu terciptanya kinerja yang baik.

House & Mitchell (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) mengembangkan *Path Goal Theory*, menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement oriented*. Berikut pengertian beberapa tindakan dari kepemimpinan ialah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai. Kepemimpinan suportif, menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
- b. Kepemimpinan partisipatif, dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.
- c. Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat

mencapai standar kinerja tinggi.

2. Indikator Kepemimpinan

Berikut adalah beberapa Indikator Kepemimpinan yang dikemukakan oleh Martoyono (2018: 176-179), yaitu:

a. Kemampuan Analisis

Kemampuan menganalisa situasi yang di hadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan persyaratan untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah di percayakan kepadanya.

c. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidak tentunya sangat penting bagi seseorang pemimpin.

d. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu di miliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuan serta kemauan mendengar pendapat dan saran – saran lain, terutama bawahan – bawahannya.

e. Kemampuan dalam Memberikan Pengarahan

Salah satu hal yang wajib di miliki oleh pemimpin ialah kemampuannya dalam memberikan pengarahan terhadap bawahan atau karyawannya, seberapa sering seorang pemimpin dalam memberikan arahan sangat penting bagi suatu organisasi.

3. Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Handoko (2017), mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (Supervisory ability) atau pelaksana fungsi – fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Ketegasan (decisiveness), atau kemampuan untuk membuat keputusan – keputusan dan memecahkan masalah – masalah dengan cakap dan tepat.
- d. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- e. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara- cara baru atau inovasi.

4. Tipe Kepemimpinan

Menurut Ronald (2016) hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan, yaitu: Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Demokratis dan Kepemimpinan (Liberal).

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter ialah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan dan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter ialah antara lain: Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin; Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan; Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin; Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan; Pengawas terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan; tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat; Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara intruktif; Lebih banyak kritik dari pada pujian; Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat; Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman; Kasar dalam bertindak; Kaku dalam bersikap; Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

b. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, social, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri.

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis ialah antara lain: Wewenang pimpinan tidak mutlak; Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; Kebijakan dibuat bersama pimpinan dan

bawahan; Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat; Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif; Pujian dan kritik seimbang; Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing; Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar; Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak; Terdapat suasana saling percaya, saling hormat-menghormati dan saling menghargai; Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul Bersama pimpinan dan bawahan.

c. Kepemimpinan Liberal

Kepemimpinan Liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan liberal antara lain: Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan; keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan; pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya; hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan; Prakarsa selalu

datang dari bawahan; hampir tiada pengaruh dari pimpinan; peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok; kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.

5. Syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut Kartini (2019) ada tiga hal meliputi:

- a. Kekuasaan, ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan, ialah segala daya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, keterampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi dari kemampuan snggota biasa.

6. Tugas Pemimpin

Menurut Anoraga (2019) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada tiga, yaitu:

- a. Memberikan struktur terhadap stuasi, seperti menyederhanakan dan mencarikan alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.
- b. Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.

- c. Sebagai juru bicara kelompok, seperti memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya dan juga memberikan informasi kebawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

Selain tugas-tugas seperti yang disebut di atas, seorang pemimpin mempunyai tugas antara lain sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.

Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi structural sebuah organisasi.

- b. Pemimpin merupakan implementasi dari tujuan organisasi.

Pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

- c. Memperhatikan keutuhan organisasi

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan control terhadap karyawan.

- d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi

Pemimpin harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

- e. Mengusahakan sistem komunikasi yang efektif terhadap karyawan

Proses komunikasi antar pemimpin dan karyawan memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, dengan

komunikasi akan memperkecil kesalahpahaman yang ada antara pemimpin dan karyawan.

2.1.4 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen merupakan suatu fungsi atau alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai penggerak orang - orang agar mampu melakukan kegiatan – kegiatan organisasi. Bagi pimpinan organisasi kegiatan manajemen penting dalam melakukan kinerja organisasi. Kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan dapat menunjang ke arah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Setiap pimpinan selalu mengalami hambatan mengingat orang – orang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda.

Hasibuan (2003:143) menyatakan motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi akan memberikan motivasi besar kecilnya usaha seseorang, berusaha atau bekerja giat untuk mencapai kebutuhannya. Sebaliknya seseorang dengan motivasi yang mudah tidak akan pernah mencapai hasil melebihi kekuatan motivasinya. Sebelum memenuhi sebagian motivasi, maka kebutuhan haruslah diciptakan atau didorong terlebih dahulu, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Moekijat (2002:5) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kebutuhannya. Siagaan (2004:138), menyatakan bahwa

motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Definisi – definisi diatas menunjukkan bahwa motivasi merupakan dorongan bagi seseorang pegawai agar mau bekerja dengan sungguh – sungguh guna mencapai tujuan pribadi pegawai tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda – beda, sehingga diperlukan pemahaman kebutuhan umum yang selalu ada pada setiap orang. Hal ini dapat dilakukan karena pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang dominan. Dengan mengetahui kebutuhan apa yang mendominasi pekerjaannya, seorang pemilik atau manajer akan dapat memotivasi pekerjaannya dengan jalan memenuhi kebutuhan pekerja tersebut sehingga pekerja dapat bekerja secara maksimal. Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa motivasi memberikan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota karyawan mampu dan mau mengerahkan seluruh kemampuan untuk mendukung tercapainya tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Teori – teori motivasi itu antara lain:

a. Teori Motivasi Prestasi Clelland

Teori Clelland mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi (berhasil), maka teorinya disebut *achievement motivation theory*. Ada beberapa karakteristik dari orang-orang berprestasi tinggi yaitu :

- a) Suka mengambil resiko yang moderat
- b) Memerlukan umpan balik dengan segera
- c) Memperhitungkan keberhasilan
- d) Menyatu dengan tugas

b. Teori Mc. Gregor

Menurut Gregor (1960) bahwa manusia mempunyai dua type, yaitu *type X* dan *type Y*.

c. Teori Motivasi Herzberg

Menurut Herzberg (1996) , ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor tersebut disebutnya faktor higiene (faktor instrinsik) dan faktor motivator (faktor ekstrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi, lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor instrinsik).

d. Teori E-R-G (Clayton Alderfer)

Alderfer (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah:

a) *Eksistence* (E) atau eksistensi

Meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

b) *Relatedness* (R) atau keterkaitan

Menyangkut hubungan dengan orang – orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat.

c) *Growth* (G) atau pertumbuhan

Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

e. Teori Harapan dan Motivasi

Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan kebutuhan interfal, tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

a) Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.

b) Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.

- c) Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar dapat bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan yang diinginkan Perusahaan.

2. Faktor – faktor Motivasi

Menurut Dessler (2017), faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja ialah:

- a. Upah, ialah pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan yang diberikan pada setiap karyawan.
- b. Situasi kerja, adalah keadaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan, kondisi kerja yang akan mendorong semangat kerja karyawan seperti ketenangan, keamanan, dan keselamatan kerja.
- c. Fasilitas kerja, ialah sarana yang disediakan perusahaan untuk kelancaran aktivitas, dengan berbagai bentuk.

3. Indikator-Indikator Motivasi

Menurut Ardana dkk (2011: 193), indikator dari motivasi ialah sebagai berikut:

- a. Kelangsungan Pekerjaan yang Terjamin

Indikator ini diukur dari persepsi responden atas motivasi pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.

b. Adanya Penghargaan atau *Reward*

Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Jenis-Jenis Motivasi

Berikut ini adalah jenis-jenis motivasi yang dikemukakan menurut Hasibuan (2015), ada dua jenis motivasi diantaranya ialah:

- a. Motivasi Positif adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Dengan adanya motivasi positif diharapkan semangat kerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya karyawan senang menerima penghargaan yang didapatkannya di tempat kerja.
- b. Motivasi Negatif adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hukuman atau sanksi bagi karyawan yang memiliki prestasi rendah. Dengan adanya motivasi negatif ini diharapkan semangat kerja karyawan dalam jangka pendek akan meningkat karena pimpinan berasumsi bahwa karyawan takut terhadap hukuman tetapi untuk jangka Panjang jenis motivasi ini dirasa kurang tepat karena dapat berakibat kurang baik terhadap karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan dari kedua jenis motivasi bahwa motivasi positif efektif digunakan untuk jangka waktu yang Panjang, sedangkan jenis motivasi negatif hanya efektif digunakan untuk jangka waktu yang pendek. Oleh karena itu, pimpinan yang baik seharusnya memiliki sikap yang konsisten dan adil dalam memimpin.

5. Tujuan Motivasi

Beberapa tujuan motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015), menjelaskan tujuan dari motivasi kerja antara lain:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini.:

- 1) Maryani & Widayani (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama- sama menggunakan variable bebas kompensasi dan motivasi lalu menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Yang menjadi perbedaan pada penelitian saat ini adalah tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.

- 2) Hasan (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman di Sepinggang Balikpapan. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama - sama menggunakan variable bebas kompensasi, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.
- 3) Suhardi (2022). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Karyawan PT. Jiwa Tekno Kultura Cipete Jakarta Selatan. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama - sama menggunakan variable bebas kompensasi, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat

kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.

- 4) Juniarti (2019). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi Kepemimpinan, Fasilitas Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kantor Pos Indonesia di Kota Magelang. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kompensasi, kepemimpinan, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.
- 5) Lifa dkk (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Non PNS Kantor Pelayanan Publik ABC Jakarta Selatan. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Non PNS Kantor Pelayanan Publik ABC Jakarta Selatan, Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Non PNS Kantor Pelayanan Publik ABC Jakarta Selatan, Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Non PNS Kantor Pelayanan Publik ABC Jakarta Selatan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable

bebas Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.

- 6) Siswati (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pasca Pandemi Covid-19. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kompensasi, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.
- 7) Huda (2022). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kopkar Sampoerna Surabaya. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Kopkar Sampoerna Surabaya, Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Kopkar Sampoerna Surabaya. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kepemimpinan, motivasi dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.

- 8) Wahyuni (2023). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Sauhur Lestari Pematang Kerasaan Kabupaten Simalungun. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pada PT. Prima Sauhur Lestari Pematang Kerasaan Kabupaten Simalungun, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pada PT. Prima Sauhur Lestari Pematang Kerasaan Kabupaten Simalungun. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kompensasi, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.
- 9) Sudirjo (2021). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Sari Laut Nelayan Medan. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Restoran Sari Laut Nelayan Medan, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Restoran Sari Laut Nelayan Medan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama–sama menggunakan variable bebas Kompensasi, Kepemimpinan, dan sama–sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.

- 10) Yohanes (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Cabang Muara Bungo. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. FIF Group Cabang Muara Bungo, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pada PT. FIF Group Cabang Muara Bungo. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kepemimpinan, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.
- 11) Andreani (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. CDE. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. CDE, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. CDE. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kompensasi, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.
- 12) Soni (2022). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mustika Ratu TBK Cabang Bandung. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT.

Mustika Ratu TBK Cabang Bandung, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Mustika Ratu TBK Cabang Bandung. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kompensasi, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian yang berbeda dan tempat penelitian yang berbeda.

13) Mugni (2022). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Manufaktur di Kota Batam. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada manufaktur di Kota Batam, motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada manufaktur di Kota Batam. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama – sama menggunakan variable bebas kepemimpinan, motivasi, dan sama – sama menggunakan variable terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian dan tempat penelitian yang berbeda.

14) Julianry (2020). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi secara tidak langsung berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi dan sama-sama menggunakan

variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian dan tempat penelitian yang berbeda.

- 15) Mizra (2022). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kencana Sawit Indonesia. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian saat ini yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas motivasi dan kompensasi dan juga sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian saat ini yaitu tahun penelitian dan tempat penelitian yang berbeda.

