

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat beberapa ragam pandangan tentang pengertian kepemimpinan. Antara lain kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.¹

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Dalam organisasi yang besar, kepemimpinan terbagi dalam 3 strata utama, yakni:²

- a) *Top Management*: yang tekanan tugasnya pada pelaksanaan administrasi dalam menyusun rencana, *policy* dan laporan terdiri daripada direksi;
- b) *Middle Management*: eksekutif pelaksanaan rencana dan *policy* organisasi terdiri dari para kepala bagian.
- c) *Operating Management*: ekektif di lapangan yang terdiri dari kepala-kepala unit pelaksana, para pengawas di lapangan.

Kepemimpinan itu adalah upaya memengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara memengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan

¹ Wibowo dan M. Phil, *Perilaku Dalam Organisasi*, 280.

² I Komang Ardana Dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu 2012), 179.

untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.³

Kepemimpinan merupakan pengaruh sosial di mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.⁴

Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi, ditemukan konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal yang berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang menggunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”. Perbedaan tersebut dapat diukur dari kualitas pribadi, tindakan administrasi, hubungan kerja, pemberian penghargaan, dan pemecahan masalah sebagai indikator dari kepemimpinan.⁵

Dengan merujuk pada beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.⁶

b. Gaya Kepemimpinan

³ Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10 No. 2 (2008): 126.

⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Depok: PT. RajaGrafindo Persada, 2016), 191.

⁵ Aloyius Harry Triyanto dkk, “Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 4 No. 1 (2016), 23.

⁶ Wibowo dan M. Phil, *Perilaku Dalam Organisasi*, 281.

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.⁷

Gaya kepemimpinan juga merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: (i) unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi, (ii) unsur yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi, (iii) unsure interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi, (iv) unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi, (v) unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.⁸

c. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitannya dalam situasi sosial dalam hubungan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut. Terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:⁹

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu

⁷ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 191.

⁸ Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan," *JATI Undip*, Vol. 7 No. 2 (2012), 79.

⁹ Sarita Permata Dewi, "Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta," 6.

dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

d. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Teori Path-Goal yang dikemukakan oleh Evans sebagaimana dikutip oleh Kenneth dan Grey berusaha menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori Path-Goal membagi empat gaya kepemimpinan, yaitu:¹⁰

a) Kepemimpinan Direktif

¹⁰ Kenneth N. Wexley dan Grey A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, (Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, 2005), 218-219.

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan dirinya dan pengarahan yang khususnya diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

b) Kepemimpinan Supportif

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

c) Kepemimpinan Partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d) Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

e. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator dalam gaya kepemimpinan antara lain:¹¹

a) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi. Kemampuan pribadi yang di maksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

b) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan

¹¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan*, (Bandung: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), 34.

segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan juga dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Diskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

d) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

e) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin dapat menentukan keberhasilannya dalam memimpin. Keberhasilan tersebut ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Ivancevich sebagaimana dikutip oleh Kadarisman mengemukakan bahwa kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial.¹²

b. Tujuan Kompensasi

¹² M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), 6.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga memberikan sistem yang baik. Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Kadarisman antara lain:¹³

- a) Memperoleh personil yang berkualifikasi.
 - b) Mempertahankan karyawan yang ada.
 - c) Menjamin keadilan.
 - d) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan.
 - e) Mengendalikan biaya.
 - f) Mengikuti aturan Hukum.
- c. Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya sering kali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Perusahaan harus pandai-pandai mengelola pemberian kompensasi, mengingat jika pemberian kompensasi lebih rendah jumlahnya atau lebih sedikit jumlahnya akan mengakibatkan *turnover* karyawan. Kompensasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu: Kompensasi langsung (gaji pokok dan gaji variabel), dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).¹⁴

- a) Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima karyawan biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catureulan, bulanan atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan

¹³ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, 86.

¹⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 240-241.

kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menaarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

b) Gaji Variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif. Untuk esksekutif adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

c) Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan dari kompensasi yang diberikan dalam rangka menumbuhkan kepuasan dan semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan. Fasilitas merupakan perlengkapan yang disediakan pihak perusahaan untuk memudahkan karyawan melakukan pekerjaanya. Pada umumnya fasilitas yang sering disediakan oleh pihak perusahaan antara lain fasilitas lingkungan kerja, fasilitas kesehatan, fasilitas transportasi, fasilitas makan siang, fasilitas perumahan, fasilitas computer dan fasilitas lainnya.¹⁵

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi bersarnya kompensasi, antara lain:¹⁶

a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif kecil.

¹⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 242.

¹⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 250-253.

- b) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.
- c) Serikat buruh
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.
- d) Produktifitas kerja karyawan
Jika produktifitas kerja karyawan baik maka jumlah kompensasi semakin besar.
- e) Pemerintah dengan undang-undang dan keppres
Faktor ini menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Pemerintah berkewajiban melindungi rakyat dari tindakan sewenang-wenang perusahaan dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi.
- f) Biaya hidup
Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.
- g) Posisi jabatan karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih tinggi. Hal ini wajar karena karyawan yang mendapat wewenang dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.
- h) Pendidikan dan Pengalaman kerja
Jika tingkat pendidikan karyawan tinggi dan pengalaman kerjanya lama maka gaji atau kompensasi juga semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik.
- i) Kondisi perekonomian nasional
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat

kompensasi juga semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*.

j) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau sifat dan jenis pekerjaan yang sulit dan mempunyai tingkat resiko yang besar maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya.

e. Indikator-indikator kompensasi

Ada tiga indikator untuk menilai kompensasi, yaitu:¹⁷

a) Puas terhadap gaji

Hak yang diterima karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

b) Puas terhadap fasilitas

Kompensasi yang diberikan karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

c) Puas terhadap tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Veithzal sebagaimana dikutip Abdus Salam, menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Lebih lanjut Veithzal menyatakan bahwa: Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

¹⁷ Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama," 40.

Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan hubungan internal dan eksternal perusahaan.¹⁸

Motivasi juga mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.¹⁹

Pendapat lainnya menyatakan bahwa motivasi sebagai proses memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.²⁰

Terdapat dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu;²¹

- a) Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
- b) Menentukan karakter dari proses ini.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan,

¹⁸ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani Dalam Bisnis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 219-220.

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Perdana Media Grup, 2009), 110.

²⁰ Wibowo dan M. Phil, *Perilaku Dalam Organisasi*, 110.

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 111.

maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.²²

Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Ada faktor lain juga yang mempengaruhi, seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan.²³

Dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.²⁴

b. Teori Motivasi

a) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori Hirarki kebutuhan Maslow sebagaimana dikutip oleh Ujang Sumarwan mengemukakan bahwa terdapat lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya mulai dari yang paling rendah, yaitu kebutuhan biologis (*physiological or biogenic needs*) sampai

²² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 111.

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 111.

²⁴ Wibowo dan M. Phil, *Perilaku Dalam Organisasi*, 111.

paling tinggi, yaitu psikogenik (*psychogenic needs*). Menurut teori Maslow manusia berusaha memenuhi kebutuhan tingkat rendahnya lebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.²⁵

Abraham Maslow, sebagaimana dikutip oleh Philip Kotler dan Kevin Keller berusaha menjelaskan mengapa orang didorong oleh kebutuhan tertentu pada waktu tertentu. Jawabannya adalah bahwa kebutuhan manusia diatur dalam hirarki dari yang paling menekan sampai ke yang paling tidak menekan, yaitu Kebutuhan psikologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.²⁶

b) Teori X dan Y (Mc. Gregor)

Manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu jenis manusia yang termasuk X dan Y. Masing-masing memiliki karakteristik tertentu:²⁷

1) Manusia jenis X

Orang jenis ini tidak menyukai kerja dan selalu ingin menghindari pekerjaan dan tanggung jawab apabila mungkin. Tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman agar berprestasi atau mencapai tujuan. Tidak punya inisiatif, senang diarahkan. Bila dikaitkan dengan teori kebutuhan, dikatakan bahwa tipe manusia X,

²⁵ Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 26.

²⁶ Philip Kotler dan Kevin Keller, *Manajemen Pemasaran*, 179.

²⁷ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015), 45.

termasuk memiliki hirarki kebutuhan tingkat rendah.

2) Manusia jenis Y

Orang dengan tipe ini menunjukkan sifat yang senang bekerja, mempunyai inisiatif dan tidak senang diarahkan karena mereka memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Tipe manusia Y memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

c) David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland sebagaimana dikutip oleh Edi Sutrisno yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yaitu:²⁸

1) *Needs for achievement*

Kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha mencapai prestasi tertentu.

2) *Need for affiliation*

Kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3) *Needs for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 128-129.

Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

d) Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Dari hasil penelitian Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang yang mempengaruhi pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan.²⁹

Inti teori Herzberg menjelaskan bahwa orang-orang yang bermotivasi atau berkomitmen adalah berbeda dengan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja. Faktor motivasi berkaitan dengan sifat dasar kerja itu sendiri dan imbalan yang diperoleh secara intrinsik dan langsung dari kinerja kerja. Faktor-faktor hygiene berkaitan dengan aspek-aspek fisik, sosial, dan ekstrinsik dari lingkungan kerja. Motivasi berbeda dengan kepuasan kerja.³⁰

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.³¹

a) Faktor Intern

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

- 1) Keinginan untuk dapat hidup.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki.

²⁹ Burhannuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok: PT. RajaGrafindo Persada, 2015), 270.

³⁰ Burhannuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, 270.

³¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 116-120.

- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- 5) Keinginan untuk berkusa.

b) Faktor Ekstern

Faktor ekstern tidak kalah pentingnya dalam peranan mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain:

- 1) Kondisi lingkungan kerja.
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik.
- 4) Adanya jaminan pekerjaan.
- 5) Status dan tanggung jawab.
- 6) Peraturan yang fleksibel.

d. Indikator-indikator motivasi

Terdapat tiga indikator dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, yaitu,³²

a) Perilaku karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

b) Usaha karyawan

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan karyawan termotivasi dalam bekerja.

c) Kegigihan karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan

³²Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama," 39.

halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengetian Kinerja karyawan

Secara sederhana pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.³³

Dengan pengertian tersebut dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur melalui kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung pencapaian standar kinerja harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik dan sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.³⁴

Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam jangka waktu tertentu. Karyawan yang prestasi kerjanya baik maka akan mendapatkan kompensasi yang baik.³⁵

b. Penilaian Kinerja karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:³⁶

a) Identifikasi

Proses menentukan faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

³³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 182.

³⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 182.

³⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 252.

³⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 186-187.

b) Pengukuran

Proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antara karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

c) Manajemen

Proses ini merupakan hasil tindak lanjut dari hasil kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

c. Indikator kinerja karyawan

Standar kerja harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:³⁷

a) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

b) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap

³⁷ Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama," 40.

pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk data mengerjakan sesuai dengan ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

c) Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pada pekerjaan bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d) Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e) Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

Dasar atau Acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat sebagai data pendukung. Adapun penelitian terdahulu mengenai Gaya Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Sarita Permata Dewi	Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan .	Independen: - Pengendalian internal - Gaya kepemimpinan Dependen: - Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Pengendalian internal dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.	Yuli Suwati	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi - Motivasi <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel kompensasi secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Variabel motivasi secara persial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Variabel kompensasi dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Tria Mondiani	Pengaruh kepemimpinan	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformas

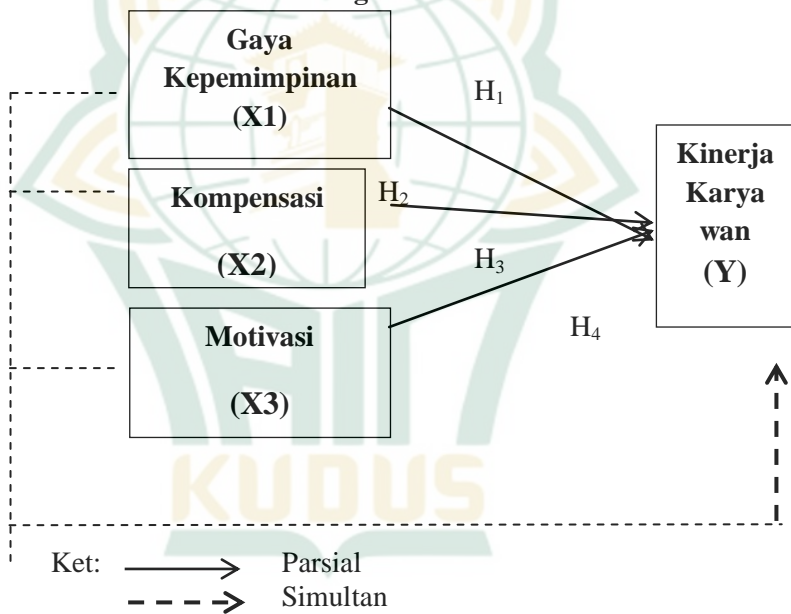
		transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	<p>Transformasional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan 	<p>ional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Secara simultan kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Dwi Yuniarti dan Erlia Suprianto	Pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Tingkat pendidikan <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan tingkat pendidikan mampu mempengaruhi kinerja karyawan - Gaya

				<p>kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pendidikan mempunyai pengaruh yang lebih kecil terhadap kinerja karyawan.
5.	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani	Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi - Kompetensi <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan alur berfikir yang digunakan penelitian ini, yang di gambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung dalam penelitian ini. Untuk mengarahkan penelitian agar sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang di tetapkan, maka perlu disusun kerangka pemikiran dalam melaksanakan penelitian ;

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru di dasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan itu sifat mempengaruhi orang lain dengan melalui komunikasi untuk mencapai suatu tujuan dengan baik. Cara mempengaruhi orang lain dengan prtunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan untuk bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Selok Jaya Juwana.
2. Kompensasi yang rasional akan membantu perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Kompensasi yang diberikan bisa berupa barang langsung maupun tidak langsung. Semakin baik hasil dari kerja maka kompensasi yang diberikan akan semakin baik. Sehingga dengan kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat. Oleh sebab itu, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
H2: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Slok Jaya Juwana.
3. Motivasi akan sangat penting bagi kelangsungan suatu usaha. Karena pekerjaan akan berjalan dengan baik apabila atasan dapat memotivasi bawahannya dengan baik. Pemenuhan kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Oleh sebab itu motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Selok Jaya Juwana.
4. Semua tenaga kerja ingin mendapatkan pekerjaan yang baik dan layak. baik dari gaji, atasan dan lain sebagainya. Dengan adanya pemimpin yang bijak maka akan berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu perusahaan, gaya kepemimpina yang baik akan

mampu memahami apa yang dibutuhkan oleh bawahannya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi Secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Selok Jaya Juwana.

