

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan sebuah bidang yang berfokus pada aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia di suatu organisasi. Hal ini dikarenakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah satu dari beberapa hal yang menjadi pertimbangan penting bagi Perusahaan sebelum memutuskan untuk bekerja sama, Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan penting dalam pengelolaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hubungan industrial, dan topik terkait lainnya. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara menyeluruh dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia diorganisasi dikelola dengan baik.

##### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai proses dalam organisasi yang dapat diartikan sebagai suatu kebijakan (policy). Sebagai suatu proses, Cushway dalam Budi Ilham Maliki (2021:28) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai *"Part of the process that helps the organization achieve its objectives"*; yakni dapat diterjemahkan sebagai "bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya".

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart, dan Huber dalam Budi Ilham Maliki (2021:27) mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam rumusan, yakni *"Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society"*. Ini dapat diterjemahkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengakuan tentang pentingnya anggota tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa peran dan aktivitas untuk memastikan bahwa sumber daya manusia (SDM) tersebut dimanfaatkan dengan efektif dan adil demi

kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Fokus manajemen sumber daya manusia (MSDM) terletak pada usaha mengatur sumber daya manusia (SDM) dalam dinamika hubungan antara organisasi dan pekerja yang seringkali memiliki kepentingan yang berbeda. Menurut Stoner dalam Budi Ilham Maliki (2021:28) manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi penggunaan sumber daya manusia (SDM) secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan individual para pekerja. Stoner juga menyoroti usaha untuk mengintegrasikan kepentingan tersebut organisasi dan pekerjanya, maka manajemen sumber daya manusia (MSDM) melampaui sekadar serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan koordinasi sumber daya manusia (SDM) organisasi. manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan sebagai faktor utama dalam kesuksesan organisasi. Jika manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak efektif, hal ini dapat menjadi penghalang utama dalam memenuhi kebutuhan pekerja dan mencapai kesuksesan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan secara cukup holistik bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni, rancangan sistem formal, proses manajerial, kebijakan, pengembangan dan pemanfaatan, penanganan berbagai masalah, serta cara pengelolaan yang dinamis dalam pemberdayaan dan pendayagunaan segala hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama dalam suatu organisasi, lembaga, maupun perusahaan.

## **B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberi organisasi alat kerja yang efektif untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat Taufiqurokhman, dalam Budi Ilham Maliki (2021:33).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagian atau unit yang umumnya bertanggung jawab

sumber daya manusia (SDM) merupakan departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris *human resource department* (HRD).

Produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai level produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan di mana organisasi membatasi peran sumber daya manusia (SDM) menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.

### **C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi seperti di katakana oleh Russel dan Bernadin *bahwa "...all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function."* Aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) ini secara umum mencakup: (1) rancangan organisasi, (2) staffing, (3) sistem reward, tunjangan- tunjangan, dan pematuhan/compliance, (4) manajemen performasi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi, (6) komunikasi dan hubungan masyarakat (Masram dan Mu'ah, dalam Budi Ilham Maliki, 2021:50).

Sementara itu, Taufiqurokhman dalam Budi Ilham Maliki (2021:50) merinci cakupan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai berikut.

1. Melakukan analisis jabatan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja.
3. Menyeleksi calon tenaga kerja.
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru.
5. Menata olah upah dan gaji.
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan.
7. Menilai kinerja.
8. Mengomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
9. Pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen karyawan.

## 2.1.2 Kepemimpinan

### A. Pengertian Kepemimpinan

Definisi dari kepemimpinan menurut Koontz dan Donnel kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok individu, untuk bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan menurut E. Mulyasa dapat diartikan sebagai aktivitas untuk memengaruhi individu yang diarahkan menuju pencapaian tujuan bersama atau organisasi. (Sobri dkk, 2009 : 20). Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan atau jabatan diberikan kepada seseorang manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter di dalam sebuah kepemimpinan. Menurut Lensufiie (2010:21) pemimpin dapat didefinisikan adalah seseorang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Samsul Arifin (2019:32) Secara teoritis kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial. Karena itu dengan adanya kepemimpinan proses manajemen bisa berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam menjalankan tugasnya.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan membimbing orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu.

### B. Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan. Dari beberapa literatur menjelaskan hal-hal yang berbeda tentang asal kepemimpinan sesuai dengan pendapat dari penulis atau pengarang literatur tersebut. Ada teori yang menyatakan pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat atau dibentuk. Ada juga teori yang menyebutkan bahwa pemimpin itu karena adanya kelompok orang-orang dan ia melakukan pertukaran dengan mereka yang dipimpin. Ada juga teori yang menyatakan bahwa situasilah yang membentuk pemimpin.

Teori model ini serupa dengan model kepemimpinan otokratis yang dikemukakan oleh Lippitt dan White. Bawahan memiliki pemahaman tentang apa yang diharapkan dari mereka dan arahan spesifik diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini, tidak ada partisipasi dari bawahan.

- Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin dalam model ini memiliki keterbukaan untuk menjelaskan, bersikap

ramah, mudah diakses, dan menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan para bawahannya.

- **Kepemimpinan partisipatif**

Pemimpin dalam model ini bersedia untuk memberikan penjelasan secara langsung, bersikap ramah, mudah dihubungi, dan menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan para bawahannya.

- **Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi**

Gaya kepemimpinan ini menghasilkan serangkaian tujuan yang menantang. Para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dan mencapai tujuan dengan baik.

### **C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Suwatno (2001:11) menyatakan bahwa berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan :

- 1) **Faktor genetis**

Merupakan faktor yang menunjukkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

- 2) **Faktor sosial**

Pada dasarnya, faktor ini menyatakan bahwa semua orang memiliki potensi yang sama untuk menjadi pemimpin. Setiap individu memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin, dan kemampuannya dapat dikembangkan sesuai lingkungannya.

- 3) **Faktor bakat**

Faktor yang meyakini bahwa seseorang hanya bisa menjadi pemimpin yang baik jika mereka memiliki bakat kepemimpinan sejak kecil.

### **D. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Samsul Arifin (2019:32) ada lima indikator di antaranya adalah sebagai berikut :

1. **Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan**

Membangun kerjasama dan hubungan yang baik dengan masing-masing pegawai. Selain itu, kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi staf juga sangat penting.

## 2. Kemampuan yang efektivitas

Berusaha diperlukan untuk menyelesaikan tugas di luar bidang keahliannya jika diperlukan. Selain itu, baik pimpinan maupun pegawai diharapkan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan hadir secara tepat waktu dan tidak terlambat.

## 3. Kepemimpinan yang melibatkan partisipasi

Dalam pengambilan keputusan, dengan menekankan penentuan bersama-sama dengan staf. Pimpinan juga diharapkan mampu dengan cepat meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan, sehingga masalah dapat diselesaikan secara cepat dan tepat pula.

## 4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

Dimana pimpinan diharapkan mampu membawa kepentingan pribadi dan organisasi ke arah yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi, sambil menggunakan waktu yang tersedia untuk keperluan pribadi. Selain itu, mereka selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## 5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Lebih menitikberatkan pada tanggung jawab pimpinan dalam menangani tugas yang harus dilakukan sendiri, dan tugas mana yang harus dilakukan secara kolaboratif. Pimpinan harus selalu memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada para pegawai.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut As'ad (2001:35) motivasi adalah proses pemberian atau penciptaan dorongan, yang mengarah pada semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja merupakan keinginan atau dorongan untuk bekerja, yang muncul dari kebutuhan individu yang harus dipenuhi melalui pekerjaan. Sementara menurut Reksohadiprodjo & Handoko (1992:37), motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Lebih lanjut, dikemukakan bahwa motivasi individu akan menghasilkan perilaku yang diarahkan pada pencapaian kepuasan. motivasi kerja menurut Hafidzi dkk (2019:53) Menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat, bekerja secara efektif, dan berintegritas untuk mencapai

kepuasan.

Berdasarkan definisi tersebut, motivasi adalah serangkaian proses yang terdiri dari tiga elemen yang saling terkait. Pertama, ada faktor yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bertindak. Kedua, terdapat arah yang menentukan tujuan dari motivasi tersebut. Terakhir, motivasi memelihara perilaku untuk mencapai kepuasan yang diinginkan

Dari berbagai definisi tersebut motivasi dapat dinyatakan sebagai kekuatan yang mendorong dan mengarahkan individu untuk bertindak atau bekerja.

## **B. Jenis-Jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, menurut Malayu S. P Hasibuan (2006:40) yaitu:

### 1) Motivasi positif (insentif positif)

Manajer mendorong motivasi bawahan dengan memberikan penghargaan kepada yang mencapai hasil yang baik. Dengan dorongan positif ini, semangat kerja bawahan dapat ditingkatkan, karena secara umum, orang cenderung merespons positif terhadap penghargaan.

### 2) Motivasi negatif (insentif negatif),

Manajer mendorong motivasi bawahan dengan menerapkan sanksi kepada mereka yang kinerjanya kurang memuaskan (rendah). Dengan dorongan negatif ini, semangat kerja bawahan bisa meningkat dalam waktu singkat karena adanya rasa takut akan sanksi. Sardiman mengidentifikasi berbagai jenis motivasi menurut Sardiman (1992:42) berdasarkan pembentukannya terbagi atas 2 (dua) jenis, yaitu:

#### 1) Motivasi bawaan,

yaitu motivasi yang dilatar belakangi oleh fisio kemis di dalam tubuh seseorang yang telah di bawah sejak lahir dan terjadinya tanpa dipelajari.

#### 2) Motivasi yang dipelajari,

adalah motivasi yang timbul karena interaksi sosial dan komunikasi, serta yang dipelajari secara disengaja oleh individu Sardiman. (1992:42) Motivasi bawaan atau disebut juga dengan motivasi primer terjadi dengan sendirinya tanpa melalui proses belajar, sedangkan motivasi yang dipelajari atau motivasi sekunder muncul melalui proses pembelajaran sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pengalaman seseorang

### **C. Tujuan dan Fungsi Motivasi**

Motivasi mempunyai tujuan sebagaimana dalam Malayu S.P Hasibuan (2005:44) mengungkapkan bahwa :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Peningkatan efisiensi kerja karyawan
- 4) Memperkuat loyalitas dan stabilitas karyawan dalam perusahaan
- 5) Peningkatan disiplin dan pengurangan tingkat absensi karyawan
- 6) Optimalisasi proses perekrutan karyawan
- 7) Fasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif
- 8) Mendorong kreativitas dan partisipasi aktif karyawan
- 9) Meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan
- 10) Menggalakkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka
- 11) Peningkatan efisiensi penggunaan peralatan dan bahan baku

### **D. Metode Memotivasi**

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006:48) ada dua metode motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi Langsung (Direct Motivation)  
Pemberian motivasi, baik dalam bentuk materiil maupun nonmateriil, secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan dan memperoleh kepuasan mereka.
- 2) Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)  
Motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang membantu dan mendukung semangat kerja, sehingga individu menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

### **E. Teori-teori Motivasi**

Teori-teori motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:48) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

- 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Ini adalah teori yang mengacu pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang mempengaruhi perilaku dan tindakan mereka. Teori ini fokus pada faktor-faktor internal yang memperkuat, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku seseorang. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat

pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

F.W. Taylor mengemukakan Idea pokok teori ini menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja keras guna memenuhi kebutuhan fisik, seperti uang atau barang, sebagai hasil dari pekerjaannya. Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa seseorang akan bekerja keras jika mereka menerima imbalan materi yang terkait dengan pekerjaan mereka tugas-tugasnya.

b) Teori Maslow

Teori Maslow tentang hierarki kebutuhan mengikuti konsep bahwa individu bertindak atau bekerja karena dorongan untuk memenuhi berbagai jenis kebutuhan. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang.. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisiologis.
- (2) Kebutuhan keselamatan
- (3) Kebutuhan social
- (4) Kebutuhan akan penghargaan
- (5) Aktualisasi diri

c) Teori Herzberg

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (maintenance factors). Kesehatan merupakan kebutuhan yang berkelanjutan karena setelah dipenuhi, kebutuhan tersebut akan kembali ke titik awal. Faktor-faktor yang menjaga kesehatan termasuk imbalan, kondisi fisik kerja, pengawasan, dan berbagai jenis tunjangan
- (2) Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini mencakup berbagai kondisi intrinsik, di mana kepuasan kerja yang ada dalam pekerjaan dapat meningkatkan tingkat motivasi yang tinggi, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kinerja yang luar biasa.

d) Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X, motivasi karyawan diperlukan melalui pengawasan ketat, pemaksaan, dan arahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Pendekatan motivasi yang diterapkan cenderung bersifat negatif, yaitu dengan memberlakukan hukuman yang tegas. Namun, menurut teori Y, motivasi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan partisipasi, kerjasama, dan keterlibatan dalam pengambilan

keputusan.

e) Teori Mc Clelland

Teori ini menyatakan bahwa karyawan memiliki potensi energi yang tersimpan. Bagaimana energi ini dilepaskan dan dimanfaatkan bergantung pada kekuatan, dorongan, motivasi individu, serta situasi dan peluang yang ada. Karyawan akan menggunakan energi tersebut karena terdorong oleh:

- 1) Kebutuhan dan motif dasar yang terlibat
- 2) Harapan akan kesuksesan
- 3) Nilai insentif yang terkait dengan tujuan yang ditetapkan Faktor-faktor yang memotivasi individu meliputi

Hal-hal yang yang memotivasi seseorang adalah:

- (1) Kebutuhan akan prestasi
- (2) Kebutuhan akan afiliasi
- (3) Kebutuhan akan kekuasaan

**F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi merupakan Proses psikologis dalam individu sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Secara umum, faktor-faktor ini dapat berasal dari internal (intrinsik) maupun eksternal (ekstrinsik). Menurut Wahjosumidjo (2001:47), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi mencakup faktor internal yang berasal dari individu itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain, serta faktor eksternal seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Sementara menurut Sondang P. Siagian (2006:48), motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal termasuk

- 1) persepsi individu tentang diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan karakteristik pekerjaan
2. Tim atau kelompok kerja tempat individu bekerja bersama
3. Struktur organisasi tempat individu bekerja
4. Kondisi lingkungan kerja
5. Kompensasi finansial

Dalam konteks faktor-faktor yang memengaruhi motivasi di lingkungan kerja, hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki peran penting. Dari perspektif pemimpin, ada beberapa unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

1. Kebijakan organisasi, termasuk prosedur kerja, rencana, dan program kerja yang telah ditetapkan.
2. Persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh bawahan.
3. Ketersediaan alat dan fasilitas yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan, termasuk kondisi tempat kerja bagi bawahan
4. Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Dalam konteks motivasi, bawahan menunjukkan ciri-ciri karakteristik berikut:

1. Keterampilan dalam bekerja
2. Motivasi dalam pekerjaan
3. Keterlibatan dalam kehidupan kelompok atau tim
4. Prestasi dan produktivitas dalam pekerjaan

Pemberian motivasi kepada karyawan sangat penting. Karena pemberian motivasi kepada upaya mempertahankan karyawan agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau untuk bekerja, tetapi pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Kesimpulan dari teori di atas motivasi kerja adalah bentuk dorongan Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal tanpa adanya paksaan. Untuk mendapatkan motivasi kerja dari karyawan perusahaan dapat memberikan fasilitas, apresiasi, hadiah/bonus kepada karyawan.

#### **G. Indikator-indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menurut Hafidzi dkk (2019:53) Menyatakan bahwa motivasi faktor kunci yang memacu seseorang untuk bekerja, dan beberapa indikator motivasi kerja termasuk:

1. Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan akan fasilitas yang mendukung pekerjaan, seperti fasilitas yang mempermudah penyelesaian tugas di kantor.
2. Kebutuhan akan rasa aman, mencakup kebutuhan akan keamanan fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan kebebasan dari ancaman seperti ketakutan, kecemasan, dan bahaya.
3. Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan akan interaksi sosial dan kepentingan bersama dalam masyarakat yang dipenuhi secara bersama-sama, seperti interaksi yang positif antara individu.
4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai tujuan, yaitu kebutuhan akan dorongan atau motivasi dari pimpinan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

#### **2.1.4 Kompensasi**

##### **A. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merujuk pada semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi juga merupakan salah satu metode yang paling efektif bagi departemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memenuhi kepuasan karyawan dan membantu perusahaan dalam merekrut, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan (Masram dan Mu'ah, dalam Maliki 2021:195). Adapun Menurut Edison, et al. (2017:152-153) kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi dan kerja keras mereka dalam organisasi. Imbalan ini bisa berbentuk finansial atau non-finansial, dan dapat diberikan secara langsung atau tidak langsung.

Sebagian besar masyarakat, terutama karyawan, menganggap kompensasi sangat signifikan karena besarnya kompensasi mereka mencerminkan nilai pekerjaan mereka di antara rekan kerja, keluarga, dan masyarakat (termasuk dalam hal ini, besarnya kompensasi mutlak menentukan standar kehidupan mereka, sementara kompensasi relatif menggambarkan status, martabat, dan harga diri mereka). Kurangnya kepuasan terhadap kompensasi dapat menyebabkan penurunan dramatis dalam kinerja kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk menjaga dan mempertahankan sumber daya manusianya. Selain itu, kompensasi seringkali menjadi komponen biaya yang paling signifikan dan vital bagi perusahaan. Ketika pengelolaan upah dan gaji tidak dilakukan dengan baik, perusahaan mungkin menghadapi biaya tambahan untuk merekrut, menyaring, melatih, dan mengembangkan karyawan baru. Bahkan jika karyawan tidak meninggalkan perusahaan, ketidakpuasan terhadap kompensasi mereka dapat mengurangi produktivitas mereka.

## **B. Tujuan dan Fungsi Kompensasi**

Secara umum, menurut Masram dan Mu'ah dalam Budi Ilham Maliki (2021:196) kompensasi memiliki beberapa tujuan, di antaranya sebagai berikut.

### **1. Memperoleh personalia yang qualified**

Dalam proses perekrutan karyawan, calon pekerja yang memiliki kemampuan yang unggul cenderung lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, sangat penting bagi pengusaha untuk menetapkan tingkat kompensasi yang memadai guna menarik minat para pelamar tersebut. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

### **2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang**

Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif.

### **3. Menjamin keadilan**

Administrasi pengupahan dan penggajian bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip keadilan. Keadilan, baik secara internal maupun eksternal, merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan tingkat kompensasi.

### **4. Menghargai perilaku yang diinginkan**

Kompensasi seharusnya merangsang perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Kinerja kerja yang unggul, pengalaman, loyalitas, tanggung jawab tambahan, dan perilaku positif lainnya bisa dihargai melalui strategi kompensasi.

### **5. Mengendalikan biaya-biaya efektif.**

Suatu program kompensasi yang terencana dengan baik membantu organisasi dalam merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat penghargaan yang sesuai untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Tanpa adanya struktur yang

sistematis dalam pengelolaan upah dan gaji, organisasi dapat membayar karyawan kurang dari yang seharusnya (underpay) atau bahkan lebih dari yang seharusnya (overpay).

#### 6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Administrasi kompensasi diharapkan mematuhi ketentuan hukum negara, termasuk peraturan-peraturan yang tercantum dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, seperti UU No. 13 Tahun 2003. Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo dalam Budi Ilham Maliki (2021:196) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah sebagai berikut.

1. Memastikan kebutuhan ekonomi karyawan terpenuhi atau memberikan jaminan keamanan ekonomi bagi karyawan.
2. Mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dan dedikasi mereka.
3. Mengindikasikan kemajuan yang dialami oleh perusahaan.
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari organisasi terhadap karyawan (melalui keseimbangan antara kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan).

Dari tujuan-tujuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesamaan antara tujuan umum dan tujuan menurut Martoyo, seperti menciptakan karyawan yang lebih baik dan menunjukkan perlakuan yang adil. Kurangnya kompensasi yang memadai dapat mengakibatkan ketidakpuasan di antara karyawan yang pada akhirnya dapat menimbulkan ketegangan ekonomi

### **C. Jenis-Jenis Kompensasi**

Pada dasarnya kompensasi dibagi dalam dua kelompok, yaitu (1) finansial langsung dan finansial tidak langsung, serta (2) nonfinansial.

#### 1. Finansial langsung dan finansial tidak langsung

Menurut Mondy dan Noe dalam Budi Ilham Maliki, 2021:200 kompensasi finansial langsung terdiri dari:

##### a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, misal; seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Gaji ini merupakan penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

## b. Upah

Upah adalah pembayaran finansial yang diberikan langsung kepada pekerja berdasarkan jumlah jam kerja, produksi barang, atau layanan yang diberikan. Berbeda dengan gaji yang biasanya tetap, besarnya upah dapat bervariasi. Gaji atau upah pada dasarnya diberikan untuk menarik calon karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan.

## C. Insentif

Insentif merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan karena kinerjanya melampaui standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan untuk menetapkan standar yang sesuai, karena standar yang terlalu mudah tidak menguntungkan bagi perusahaan, sementara yang terlalu sulit dapat menyebabkan frustrasi bagi karyawan. Di sisi lain, kompensasi finansial tidak langsung adalah tambahan imbalan yang diberikan kepada semua karyawan oleh perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, antara lain berupa:

- 1) asuransi kesehatan;
- 2) asuransi jiwa;
- 3) bantuan perumahan;
- 4) transportasi;
- 5) dan lain-lain.

## 2. Nonfinansial

Kompensasi jenis nonfinansial dapat dibagi dua, yakni sebagai berikut.

### a. The job,

Kesempatan, daya tarik, dan tanggung jawab yang terkandung dalam suatu jabatan atau pekerjaan.

### b. Job environment,

mencakup berbagai jenis lingkungan kerja yang memfasilitasi dan mempromosikan suasana kerja yang positif dan produktif.

## **D. Faktor Penentuan dan Pemengaruh Kompensasi**

### **1. Faktor Penentu Kompensasi**

Penentuan besarnya kompensasi yang diberikan, menurut Masram dan Mu'ah dalam Budi Ilham Maliki (2021:201) ditentukan oleh faktor-faktor di bawah ini.

#### a. Harga/Nilai Pekerjaan

Penetapan nilai suatu posisi pekerjaan merupakan langkah awal yang diambil untuk menentukan tingkat kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian nilai pekerjaan dapat dilakukan melalui dua metode, yakni:

- 1) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan ini akan berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, risiko pekerjaan, perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari data tersebut, kemudian nilai pekerjaan dipastikan.
- 2) Melakukan survei tentang nilai pekerjaan serupa di organisasi lain. Harga pekerjaan di berbagai organisasi dapat digunakan sebagai acuan dalam menetapkan nilai pekerjaan serta sebagai tolak ukur untuk menilai kelayakan kompensasi. Jika nilai pekerjaan yang ditawarkan lebih rendah dari organisasi lain, kemungkinan kecil bagi organisasi tersebut untuk menarik atau mempertahankan karyawan yang berkualitas. Sebaliknya, jika nilai pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lain, maka organisasi tersebut akan lebih mudah dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

#### b. Sistem Kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut.

##### 1) Sistem Prestasi

Pendekatan pengupahan ini mengaitkan secara langsung antara tingkat upah dengan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan terkait. Besarnya upah cenderung bergantung pada seberapa besar hasil yang berhasil dicapai oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Metode ini dapat diterapkan ketika hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Pendekatan ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif untuk meningkatkan produktivitas mereka. Pendekatan ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja dengan cepat dan memiliki kinerja yang tinggi. Sebagai contoh, sistem kompensasi berbasis hasil atau prestasi seperti pembayaran per unit, per volume, atau per hasil produksi dapat digunakan.

##### 2) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standard waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya upah ditetapkan berdasarkan lamanya karyawan melakukan atau menyelesaikan pekerjaan tertentu. Biasanya metode ini digunakan ketika ada kesulitan dalam menerapkan pengupahan berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu meliputi:

- a) Tidak memperhatikan perbedaan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan;
- b) Memerlukan pengawasan yang ketat untuk memastikan bahwa karyawan benar-benar bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c) Kurang mengakui pencapaian atau kinerja yang dilakukan oleh karyawan.
- Keunggulan dari sistem waktu meliputi:
  - a) Mencegah praktek-praktek yang tidak diinginkan seperti favoritisme, diskriminasi, atau persaingan yang tidak sehat;
  - b) Menjamin stabilitas pendapatan secara periodik; tidak mengabaikan karyawan yang sudah berada pada usia yang lebih lanjut.
- 3) Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan upah menggunakan sistem kontrak/borongan didasarkan pada jumlah, mutu, dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kontrak yang disepakati. Untuk memastikan hasil yang sesuai dengan harapan, kontrak juga mencakup ketentuan mengenai konsekuensi jika pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan kesepakatan, baik dari segi kuantitas, mutu, maupun waktu penyelesaian. Sistem ini umumnya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap tidak menguntungkan jika dilakukan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh karyawan tetap.

### **E. Asas-Asas Pemberian Kompensasi**

Supaya pemberian kompensasi itu efektif, Hakim dalam Budi Ilham Maliki (2021:211) menyarankan sebaiknya memenuhi hal-hal sebagai berikut.

#### 1. Adil/keadilan (internal consistency)

Keadilan internal dapat dirasakan ketika pembayaran sejalan dengan tarif yang berlaku di area lain, atau ketika kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi kinerja.

#### 2. Layak/kelayakan (external consistency)

Layak/keadilan Keadilan eksternal bisa dirasakan ketika kompensasi yang diberikan mengacu pada survei gaji di perusahaan yang sejenis, meskipun masih beroperasi dalam industri yang sama.

#### 3. Memenuhi kebutuhan dasar/kebutuhan minimal Sesuai dengan upah minimum masing-masing daerah/kota.

#### 4. Keadilan sesama karyawan

Keadilan ini dapat dirasakan karyawan apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi. Menurut Cascio (1995:56), di antara prinsip-prinsip tersebut,

keadilan dianggap yang paling penting. Keadilan di tempat kerja, termasuk dalam pemberian kompensasi, terdiri dari dua jenis, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif bertujuan untuk menjelaskan bagaimana individu merespons jumlah dan jenis kompensasi yang diterima. Dengan kata lain, keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya. Maka akibatnya keadilan distributif lebih memengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan.

Sedang keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan prosedural ini berkaitan dengan alatnya (Sweeney dan Mcfarlin, dalam Budi Ilham Maliki, 2021:211), dan lebih memengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi. Jan Mu'ah dalam Budi Ilham Maliki (2021:211) juga menjelaskan perlunya keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, Namun, harus ada keterkaitan dengan hubungan antara pengorbanan (input) dengan output.

#### **F. Proses Penentuan Kompensasi**

Supaya dalam pemberian kompensasi itu terasa adil dan layak, maka menurut Hakim dalam Budi Ilham Maliki (2021:212) harus menempuh tahap-tahap sebagai berikut.

1. Berdasarkan pada survei gaji atau dengan kata lain survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
2. Menetapkan nilai setiap jabatan di perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk memastikan keadilan internal).
3. Menggabungkan pekerjaan yang serupa atau sejenis ke dalam kategori upah yang setara (untuk memastikan keadilan bagi para karyawan).
4. Menetapkan nilai gaji untuk setiap level menggunakan referensi garis yang sudah ditetapkan.
5. Melakukan penyesuaian upah sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Dari uraian tersebut di atas, di Untuk memastikan kesan kesetaraan dalam kompensasi, langkah-langkah seperti evaluasi pekerjaan, survei gaji, dan penilaian kinerja harus dilakukan sebagai bagian dari proses pemberian kompensasi.

## **G. Hambatan dan Tantangan Penentuan Kompensasi**

### **1. Hambatan Penentuan Kompensasi**

Serasional apapun metode yang di gunakan dalam menetapkan kompensasi menurut Hakim dalam Budi Ilham Maliki (2021:213) pasti tetap masih menghadapi tantangan-tantangan, antara lain sebagai berikut :

- a. Standar gaji yang berlaku umum
- b. Kekuatan dari serikat buruh
- c. Produktivitas
- d. Kebijakan gaji dan upah
- e. Peraturan pemerintah

Hambatan-hambatan tersebut di atas dapat di atasi dengan mewujudkan hal-hal berikut:

1. Sistem penilaian persentasi Menyesuaikan dengan keperluan organisasi
2. Mengukur faktor-faktor dengan objektif dan konkret
3. Evaluasi dilakukan tanpa adanya preferensi
4. Prosedur dan tata kelolanya konsisten
5. Sistemnya sederhana untuk diterapkan
6. Hasil evaluasi dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan
7. Penilaian terlatih dan berkualitas
8. Hasil penilaian di dokumentasikan

Dengan demikian,dari hasil penilaian nantinya dpat diketahui bahwa keadilan dlam penilaian presentasi selain dapat mempengaruhikepuasan terhadap penilaian presentasi itu sendiri juga dapat memberikan kepuasan terhadap gaji dan promosi, karena kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kinerja karyawan.

### **2. Tantangan Penentuan Kompensasi**

Banyak tantangan dalam penentuan kompensasi yang harus dihadapi oleh suatu Perusahaan atau organisasi secara tepat. Tantangan itu menurut Masram dan Mu'ah dalam Budi Ilham Maliki (2021:213) diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Suplai dan permintaan tenaga kerja
- b. Produktivitas
- c. Ketersediaan untuk membayar
- d. Berbagi kebijaksanaan pengupahan dan penggajian
- e. Kendala-kendala pemerintah

## **H. Indikator Kompensasi**

Menurut Edison, et al. (2017:152-153) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi normatif adalah standar minimum imbalan yang harus diterima oleh karyawan, yang mencakup gaji atau upah serta tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.
2. Kompensasi bersifat kebijakan kompensasi kebijakan adalah imbalan yang ditetapkan berdasarkan kebijakan perusahaan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transportasi, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

#### **A. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata job performance yang berarti Pencapaian yang sebenarnya dalam pekerjaan yang dilakukan oleh individu. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil atau output dari suatu proses yang mencakup pencapaian pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Nurlaila, dalam Budi Ilham Maliki, 2021:169). Berdasarkan pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja merujuk pada jumlah atau mutu dari barang atau layanan yang dihasilkan oleh individu yang sedang melakukan pekerjaan (Luthans, dalam Budi Ilham Maliki, 2021:169).

Kinerja adalah pencapaian kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan Dessler dalam Budi Ilham Maliki (2021:169). Kinerja adalah hasil kerja baik secara Hasil yang diperoleh oleh seseorang, baik dalam segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, dalam Budi Ilham Maliki (2021:169). Kinerja adalah pencapaian atau efektivitas seseorang secara menyeluruh dalam menjalankan tugasnya selama periode tertentu, dibandingkan dengan berbagai standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama Rivai dan Basri dalam Budi Ilham Maliki (2021:169). Adapun Menurut Yulianto (2020:9) kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menjelaskan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi dari tahap perencanaan hingga tahap implementasi dan evaluasi.

Dari berbagai pengertian kinerja karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku dan aktivitas karyawan kepada perusahaan, baik itu

berdampak positif ataupun negative.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan tentu mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik agar dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Kualitas Karyawan sangat terpengaruh oleh banyak faktor, baik itu internal (diri karyawan) maupun eksternal (perusahaan). Berdasarkan apa yang telah disampaikan oleh Mahmudi dalam Budi Ilham Maliki (2021:175), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yakni sebagai berikut:

### 1) Faktor personal/individual

Yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, Kemampuan, keyakinan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu sangat berpengaruh.

### 2) Faktor kepemimpinan

Ini mencakup kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim.

#### a. Faktor tim

Ini melibatkan kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan kedekatan anggota tim.

#### b. Faktor sistem

Ini mencakup sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja dalam organisasi.

#### c. Faktor kontekstual (situasional)

Ini mencakup tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal yang dialami oleh karyawan..

## **C. Alasan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu sebagai berikut.

1. Manajer memerlukan penilaian kinerja yang objektif dari masa lalu untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa depan.
2. Manajer memerlukan alat bantu untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan karier, dan memperkuat hubungan

antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan (Masram dan Mu'ah, Budi Ilham Maliki, 2021:177)

Priyono dalam Budi Ilham Maliki, 2021:177 menguraikan adanya empat alasan mengapa harus dilakukan penilaian kinerja para karyawan, yakni sebagai berikut.

1. Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi.
2. Sebagai dasar untuk memberikan ganjaran seperti kenaikan gaji, kompensasi, insentif, hadiah, cuti, dan promosi.
3. Sebagai dasar untuk menjatuhkan sanksi seperti status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, atau pemecatan.
4. Sebagai panduan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu. Sebuah tinjauan singkat mengenai alasan di atas dengan cepat mengungkapkan bahwa mereka langsung mengarah ke inti keberhasilan manajemen kelompok. Alasan-alasan ini bisa menjadi dorongan atau hambatankamajuan organisasi.

#### **D. Unsur Penilaian Kinerja**

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Budi Ilham Maliki (2021:179), Ketidakteragaman dalam menentukan faktor-faktor yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya disebabkan oleh perbedaan yang diharapkan dari setiap perusahaan dan kurangnya standar yang jelas tentang faktor-faktor yang harus dievaluasi. Umumnya, faktor-faktor yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja termasuk kesetiaan, pencapaian kerja, tanggung jawab, ketaatan, integritas, kerjasama, inisiatif, dan sebagainya dan kepemimpinan.

##### **1. Kesetiaan**

Kesetiaan maksudnya adalah keinginan dan kemampuan untuk mematuhi, menjalankan, dan menerapkan aturan dengan sepenuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.. Keinginan dan kemampuan tersebut harus diperlihatkan melalui perilaku dan sikap tenaga kerja dalam aktivitas sehari-hari serta dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik.

## 2. Hasil kerja

Yang dimaksud dengan hasil kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya biasanya, kinerja seorang tenaga kerja dipengaruhi oleh tingkat keahlian, kemampuan, pengalaman, dan tekad mereka.

## 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan tepat waktu, serta siap untuk bertanggung jawab atas keputusan yang mereka ambil.

## 4. Ketaatan

Yang dimaksud ketaatan adalah kemampuan seseorang untuk mematuhi semua aturan, undang-undang, dan peraturan di tempat kerja, mengikuti perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta menghindari pelanggaran terhadap peraturan perusahaan atau pemerintah, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

## 5. Kejujuran

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seseorang dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

## 6. Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau tindakan yang diperlukan untuk menjalankan tugas tanpa perlu menunggu instruksi atau arahan dari manajemen lainnya.

## 8. Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Evaluasi unsur kepemimpinan untuk karyawan sebenarnya diperuntukkan bagi individu dengan posisi manajemen di berbagai tingkatan dalam perusahaan

Proses evaluasi kinerja menghasilkan penilaian tentang kinerja karyawan di masa lalu dan/atau perkiraan kinerja di masa depan. Evaluasi kinerja ini kurang efektif

tanpa adanya umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat disesuaikan atau ditingkatkan. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara eksklusif.

Menurut Handoko dalam Budi Ilham Maliki (2021:180), wawancara eksklusif adalah proses peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai dapat menyampaikan umpan balik ini dengan menggunakan beberapa pendekatan berikut.

#### 1. Tell and Sell Approach

Meninjau kinerja karyawan dan mendorong mereka untuk meningkatkan prestasi. Metode ini lebih efektif diterapkan pada karyawan yang baru bergabung.

#### 2. Tell and Listen Approach

Memberi kesempatan kepada karyawan untuk menjelaskan alasan dan perasaan mereka terhadap kinerja mereka. Tujuannya adalah mengatasi defensif dengan sesi konseling untuk meningkatkan kinerja.

#### 3. Problem Solving Approach

Mengenali hambatan-hambatan dalam kinerja karyawan. Setelah itu, melalui pelatihan, bimbingan, atau konseling, usaha dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut (sering diikuti dengan menetapkan tujuan kinerja di masa mendatang).

### **E. Proses Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memerlukan proses yang sistematis. Menurut Ivancevich dalam Budi Ilham Maliki (2021:182), kemampuan untuk menghasilkan data yang tepat dan dapat dipercaya akan meningkat jika mengikuti suatu proses yang terstruktur yang terdiri dari enam langkah, yakni sebagai berikut.

1. Menetapkan standar kinerja untuk setiap posisi dan kriteria yang digunakan dalam evaluasi.
2. Menetapkan kebijakan evaluasi kinerja terkait dengan jadwal penilaian, frekuensi, dan penilai yang bertanggung jawab.
3. Memiliki penilai yang mengumpulkan data kinerja karyawan.
4. Memiliki penilai yang mengevaluasi kinerja karyawan.
5. Mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan.
6. Membuat keputusan dan menyimpan hasil evaluasi tersebut.

Sementara itu, berbagai metode yang biasa digunakan dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja/prestasi kerja. Menurut Priyono dalam Budi Ilham Maliki (2021:184) metode-metode penilaian kinerja/prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) penilaian tidak sistematis, (2) metode tradisional yang sistematis, dan (3) penilaian yang berdasarkan pada tujuan.

#### **F. Kriteria Penilaian Kinerja yang Baik dan Efektif**

Handoko dalam Budi Ilham Maliki (2021:187) mengemukakan bahwa penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini Penilaian seharusnya terkait dengan pekerjaan (job-related), mudah diterapkan, memiliki standar yang jelas, dan menggunakan beragam metrik yang dapat dipercaya. Job-related berarti bahwa evaluasi menilai perilaku-perilaku yang krusial untuk kesuksesan perusahaan. Sementara itu, suatu sistem dianggap praktis jika dipahami oleh para penilai dan karyawan.

#### **G. Masalah Penilaian Kinerja**

Menurut Mondy dan Noe dalam Budi Ilham Maliki (2021:191), masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

##### **1. Kurangnya objektivitas**

Salah satu kekurangan dari metode evaluasi kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode skala penilaian, contohnya, faktor-faktor seperti sikap, loyalitas, dan kepribadian sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan dapat meningkatkan objektivitas.

##### **2. Bias "hallo error"**

Bias "hallo error" bias penilaian dapat terjadi ketika penilai memandang satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian keseluruhan baik atau buruk berdasarkan faktor tersebut.

##### **3. Terlalu "longgar"/terlalu "ketat"**

Penilai terlalu "longgar" (*leniency*) Kecenderungan untuk memberikan penilaian yang terlalu tinggi (*leniency bias*) atau terlalu rendah (*severity bias*) dapat terjadi. *Leniency bias* terjadi ketika penilai memberikan nilai yang lebih tinggi dari yang seharusnya, sementara *severity bias* terjadi ketika penilai terlalu kritis terhadap kinerja seorang pekerja. Hal ini sering kali terjadi ketika manajer tidak memiliki definisi atau batasan yang jelas tentang faktor-faktor penilaian.

#### 4. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan untuk memberikan nilai tengah (central tendency) terjadi ketika penilai memberikan nilai rata-rata yang tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian. Biasanya, penilai melakukan ini untuk menghindari kontroversi atau kritik.

#### 5. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (recency bias) menyebabkan perilaku atau kinerja yang paling baru akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

#### 6. Bias pribadi (stereotype)

Penilai juga mungkin memiliki bias yang terkait dengan karakteristik pribadi pekerja, seperti suku, agama, gender, atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

### **H. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator Menurut Yulianto (2020:9), ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan:

1. Kualitas: Diukur melalui persepsi karyawan terhadap kesempurnaan dan keterampilan mereka.
2. Kuantitas: Menyatakan jumlah atau unit hasil produksi atau aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: Menunjukkan sejauh mana aktivitas diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta koordinasi dengan hasil output dan optimalisasi waktu yang tersedia.
4. Efektivitas: Tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan baku
5. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Kinerja karyawan banyak dilakukan. Namun demikian peneliti tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independent, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda

dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan dapat disajikan dibawah ini.

Penelitian dari Muhamad Ismail (2021) dengan Judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMK Yasban”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Yasban Kota Bogor. Namun pengaruh paling dominan adalah kepemimpinan hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik di dalam suatu Sekolah merupakan hal yang sangat penting yang harus dilakukan sekolah agar guru-guru dapat berkerja dengan baik untuk mencapai suatu tujuan. Persamaan penelitian yang dilakukan Dedy Setiawan dengan penelitian ini Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya koefisien regresi guna menunjukkan besarnya pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Dedy Setiawan adalah subjek penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan karyawan Guru SMAN1 Gunung Putri.

Penelitian oleh Regina Agustina (2021) dengan judul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP Dewi Sartika”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut Motivasi Kerja dan Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA)KCP Dewi Sartika. Adapun Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja Bank BCA. Perbedaan pada penelitian yang dilakukan Riga Putra Kurniawan tidak adanya disiplin. Penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian karyawan PT Surya Bersama Propertindo di Bekasi.

Penelitian oleh Asep Rusandi (2019) dengan Judul “ Pengaruh Kompensasi, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Klinik Zamzam”. Penelitian yang dilakukan oleh Asep Rusandi merupakan penelitian penjelas yang bertujuan untuk menjelaskan Komp-pensassi Motivasi Ekstrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel ini sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Asep Rusandi peneliti menambah kepemimpinan sebagai independent. Peneliti juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian menggunakan Karyawan PT. Propertindo Jaya Selamanya di Bekasi.

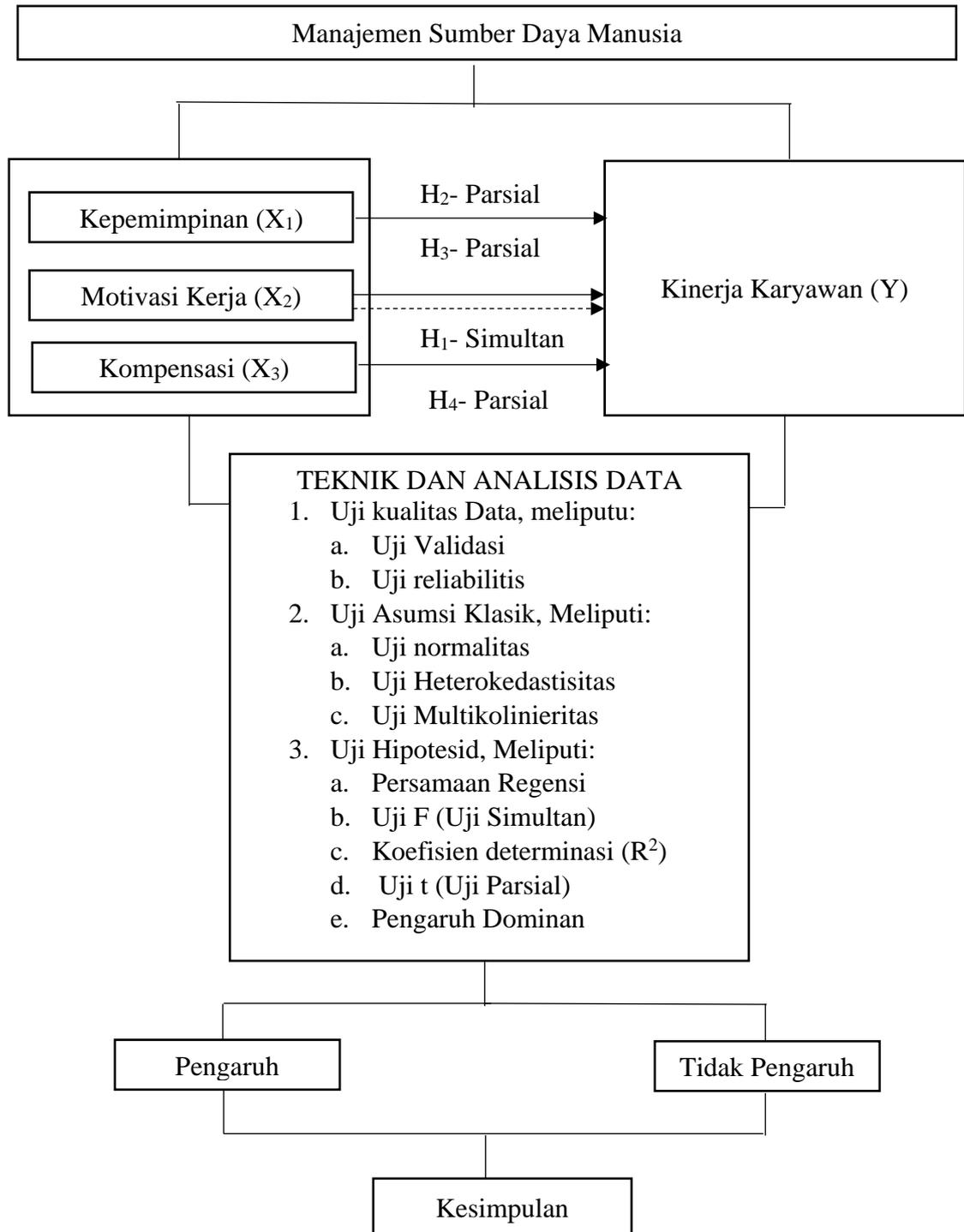
**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

PENELITIAN	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Muhamad Ismail (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMK Yasbam	Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji Koefisien 0,33</li> <li>2. Uji F semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Uji t, hanya variabel kepemimpinan</li> </ol>
Regina Agustina (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA) KCP Dewi Sartika	Motivasi Kerja, Kompensasi dan Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji Koefisien 0,359</li> <li>2. Uji F semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Uji t, hanya variabel Kompensasi</li> </ol>
Asep Rusandi (2019)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Klinik Zamzam	Kompensasi, Motivasi Ekstrinsik, Disiplin kerja dan Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji Koefisien 0,960</li> <li>2. Uji F semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Uji t, hanya variabel Kompensasi dan Disiplin kerja</li> </ol>

Sumber : kampus terkait 2023

### 2.3 Kerangka Konseptual

Dari Kerangka berpikir yang telah dijelaskan di atas maka dapat dibuat paradigma untuk independent, yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan.



**Gambar 2.3 Kerangka KonsepTual Penelitian**

Sumber : Penulis (2024)

### 2.3 Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, Maka Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan