

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Sehubungan dengan penelitian ini, maka peneliti melakukan review terhadap beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut adalah penelitian yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, dengan kinerja karyawan melalui motivasi. Berdasarkan *review* yang telah dilakukann, peneliti menemukan bahwa sebelumnya ada peneliti lain yang juga membahas mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu akan diuraikan secara ringkas, karena penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya. Berikut ringkasan beberapa penelitian terdahulu.

Satriadi (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja pada Bank BRI Tanjungpinang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja pada Bank BRI Cabang Tanjungpinang. Jenis penelitian yang dilakukan bersifat Asosiatif dengan pendekatan kuantitatif dengan Teknik pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Didalam penelitian ini jumlah populasi dan sampel sama yaitu 50 Orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hasan (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan, dan diantara variabel tersebut yang mana mempunyai pengaruh dominan secara parsial terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggang Balikpapan. Metode penelitian bersifat kuantitatif dan menggunakan model regresi linear berganda. Variabel bebas adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ),

Motivasi ( $X_3$ ), dan Kepemimpinan ( $X_4$ ). variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggang Balikpapan, yang berjumlah sebanyak 252 karyawan dengan sampel penelitian sebanyak 155 karyawan. Hasil Analisa diperoleh bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan adalah variabel kompensasi.

Suhardi (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Aasuransi Jiwa di Kota Batam dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *Intervening*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja petugas asuransi jiwa di Kota Batam. Sampel penelitian ini adalah 260 responden dengan metode multistage sampling dan didesain purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala *likert* dan kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program AMOS versi 21. Hasil analisis membuktikan motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; sedangkan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan asuransi jiwa di kota Batam.

Hendriyaldi (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor camat pangkalan jambu kabupaten merangin. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin. Metode penelitian bersifat kuantitatif dan menggunakan

model regresi linear berganda. Variabel bebas adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ), variabel terikat adalah kinerja ( $Y$ ). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dan camat di kantor camat pangkalan Jambu sejumlah 30 orang, dan seluruhnya diteliti atau menjadi sumber informasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Andiarso, et.al (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi pada kinerja pegawai: dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening (studi empiris pada dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten batang). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai struktural dan staf di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang sebanyak 139 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam penelitian ini yang diambil adalah sampel dari jumlah populasi PNS yang masih menjabat sebagai staf sebanyak 110 orang dengan pertimbangan bahwa mereka yang saat ini adalah bawahan nantinya akan berkembang dan menjadi pimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga pengujian hubungan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan hasil pengaruh positif dan signifikan.

Fenia (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, pelatihan dosen dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen pada sekolah tinggi x di sumatera barat. Tujuan penelitian adalah untuk memperlihatkan pengaruh motivasi, pengaruh pelatihan dosen, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi X di Sumatera Barat. Untuk mengumpulkan data dirancang instrument penelitian sesuai dengan indikator untuk setiap variabel. Variabel kinerja dosen ( $Y$ ), motivasi kerja ( $X_1$ ), pelatihan dosen ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) dengan cara membagikan kuisioner yang diukur dengan

menggunakan skala *Likert*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, pelatihan dosen dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dalam penelitian ini.

Widdhi, et.al (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh independensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pemahaman *good governance* terhadap kinerja auditor pemerintah (studi empiris pada bpkp perwakilan jawa tengah). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh independensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pemahaman *good governance* terhadap kinerja auditor pemerintah. Populasi dalam penelitian ini adalah auditor pemerintah, sedangkan yang dijadikan sampel adalah auditor pemerintah yang bekerja di Kantor Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Jawa Tengah. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *conviniance sampling*. Maksud dari *conviniance sampling* adalah teknik pengambilan sampel, peneliti tidak mempunyai pertimbangan lain kecuali berdasarkan kemudahan saja. Dengan kata lain, koresponden yang bersedia mengisi kuesioner dengan benar. Jumlah responden yang akan dilibatkan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa independensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja auditor pemerintah. Uji Simultan hasil bahwa independensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor pemerintah. Hanyavariabel *good governance* memiliki efek positif terhadap kinerja auditor pemerintah.

Ohemeng (2018) melakukan penelitian tentang *the relationship between leadership style and employee performance an exploratory study of the Ghanaian public service*. Tujuan penelitian adalah untuk memajukan wawasan teoritis kritis ke dalam gagasan “relasional kepemimpinan birokrasi” dan implikasinya terhadap administrasi publik di negara berkembang (DC). Metodologi penelitian yang digunakan adalah studi eksplorasi yang mensintesis literatur dalam manajemen, sumber daya manusia, studi kepemimpinan dan administrasi publik, untuk memahami batasan arus utama pendekatan kepemimpinan birokrasi di DC, terutama SSA, dengan pandangan untuk mengidentifikasi praktik alternatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya Analisis keterbatasan pendekatan tradisional

untuk tata kelola layanan publik di esai ini mengungkapkan pentingnya pergeseran dari keasyikan dengan bentuk organisasi konvensional dan fungsi, untuk lebih menekankan pada jaringan sosial dan hubungan, sebagai cara untuk meningkatkan kepemimpinan efisiensi dalam pelayanan publik DC.

Morkevi i t (2020) melakukan penelitian tentang *Explaining work motivation through perceived transformational leadership: what to expect in a sample of female employees*. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperjelas hubungan antar dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan dan motivasi kerja dalam sampel karyawan wanita. Sampel yang digunakan berjumlah 168 karyawan wanita Lituania. Hasil penelitian ini adalah adanya kontribusi pada penelitian empiris terbatas tentang peran diskrit dimensi kepemimpinan transformasional dalam menentukan motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik karyawan wanita.

Ouakouak (2019) melakukan penelitian tentang *Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations Does employee motivation play a role?* Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan emosional mempengaruhi motivasi karyawan dan dengan demikian prestasi kerja. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1.100 karyawan di kantor pemerintahan Kuwait. Sampel yang digunakan sebanyak 607 karyawan. Hasil penelitian ini adalah adanya pengaruh gaya kepemimpinan emosional mempengaruhi motivasi karyawan dan dengan demikian prestasi kerja.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja Pegawai**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Mangkunegara (2015) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (2014) kinerja

adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Penilaian kinerja PNS ini bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier, Undang-undang Nomor 5 tahun 2014, khususnya Pasal 55 ayat 1 butir h, menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu bagian dari manajemen PNS. Artinya, aspek kinerja mendapatkan tempat yang sangat jelas sebagai salah satu syarat utama seorang PNS. Penilaian ini tentunya digunakan untuk melihat kontribusi pegawai terhadap organisasinya.

Selain Penilaian Kinerja 2017, dalam acara ini juga dilaksanakan pendampingan penyusunan SKP 2018. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. SKP adalah kontrak kerja PNS yang dibuat awal tahun yang hasil penilaiannya (SKP dan Perilaku Kerja) menjadi salah satu acuan dalam penilaian kinerja PNS dan dipakai dalam penentuan Tukin (Tunjangan Kinerja).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Pasal 5 yang menyatakan

bahwa setiap PNS wajib menyusun dan menyampaikan SKP. Penyusunan SKP ini wajib dilaksanakan pada awal tahun oleh seluruh pegawai di lingkungan Kementerian PUPR dan merupakan SOP dalam melaksanakan tugas. Dan mengingat tahun ini diharapkan Kementerian PUPR memasuki Manajemen Kinerja, maka penyusunan SKP ini wajib secepatnya dilakukan.

Adapun penilaian kinerja yang dilakukan untuk pegawai pemerintahan Non PNS Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dengan cara manual yaitu penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung. Data evaluasi dari penilaian kinerja pegawai kemudian diserahkan ke kantor pusat.

#### **2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut steers dikutip dalam Riani (2011) yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjabaran peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong mengerahkan dan mempertahankan perilaku.

Adapun faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang memiliki 3 dimensi kinerja yang harus dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang didalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidak hadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil

penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.

3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan diluar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

### **2.2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kemampuan
  - b. Keterampilan
  - c. Hasil kerja
2. Kuantitas kerja yang terdiri dari dua sub indikator, yaitu:
  - a. Waktu dalam bekerja
  - b. Pencapaian target
3. Kerjasama yang terdiri dari dua sub indikator, yaitu:
  - a. Jalinan kerja
  - b. Kekompakan
4. Tanggung jawab yang terdiri dari dua sub indikator, yaitu:
  - a. Hasil kerja
  - b. Mengambil keputusan
5. Inisiatif terdiri dari satu indikator yaitu:
  - a. Kemandirian



## **2.2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Fazira (2019) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar baik dalam suatu organisasi pemerintahan maupun swasta. Dikatakan demikian karena kepemimpinan inti dari pada manajemen yang merupakan motor penggerak bagi sumber dan fungsi manajemen serta alat lainnya. Dengan demikian peranan pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat diketahui keberhasilan dan kegagalan yang dialami, sebagian besar sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi (Wijono, 2018)

Menurut Musdalifah (2016) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otoritatif

Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang pemimpin yang otoritatif akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

Adapun ciri-ciri Seorang pemimpin yang otoritatif, antara lain:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

### 3. Tipe pemimpin yang paternalistik

Seorang pemimpin yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan dalam hal pengambilan keputusan karena dengan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menjual kepada para bawahannya tanpa melibatkan para bawahan dalam mengambil keputusan. Hubungan dengan bawahan lebih bersifat seperti bapak dengan anak. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, umumnya akan bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi. Jika sudah terpenuhi, para bawahan akan mencurahkan perhatian kepada pelaksanaan tugas yang akan menjadi tanggung jawabnya.

Orientasi kepemimpinan dengan gaya paternalistik ditunjukkan pada dua hal yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan baik dengan para bawahannya sebagaimana seorang bapak akan selalu berusaha memelihara hubungan yang serasi dengan anak-anaknya.

Adapun ciri-ciri Seorang pemimpin yang paternalistik, antara lain:

- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- f. Sering bersikap mau tahu.

### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa

sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal antara lain:

- a. Ia berusaha agar tugas terselesaikan dengan baik.
- b. Memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

Dan harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang positif mengalahkan sifatnya yang negatif.

#### 5. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis lah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan.
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratis yang dipandang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pada umumnya disadari bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratis.

Ciri pemimpin yang demokratis dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya yang mengikut sertakan bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang demokratis

cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan bersifat relasional.

Salah satu teori kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah transformasional dalam Gilbert (2016). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai superior kinerja kepemimpinan yang terjadi ketika para pemimpin “memperluas dan meningkatkan kepentingan mereka karyawan, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan akan tujuan dan misi perusahaan kelompok, dan ketika mereka menggerakkan karyawan mereka untuk melihat melampaui kepentingan mereka sendiri demi kebaikan kelompok”. Bass dalam Gilbert (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi, yaitu pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, intelektual stimulasi dan pertimbangan individual. Pengaruh yang diidealkan terjadi ketika pemimpin muncul kepercayaan dan rasa hormat para pengikutnya dengan melakukan hal yang benar, dengan demikian menjadi panutan.

Teori Path-Goal versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif.

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2. Kepemimpinan yang mendukung (supportive leadership).

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan

mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif.

Pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

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

Berdasarkan pengertian-pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.2.2.2 Indikator Kepemimpinan**

Indikator – indikator kepemimpinan menurut (Kartono, 2013) adalah

1. Kemampuan analitis
2. Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
3. Ketrampilan berkomunikasi
4. Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
5. Keberanian

6. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.
7. Kemampuan mendengar
8. Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahanya.
9. Ketegasan
10. Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan sangat penting bagi seorang pemimpin

Dari beberapa indikator diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan harus memperhitungkan perasaan para bawahanya dan memperhitungkan kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan bawhanya.

### **2.2.3 Kompensasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Astuti (2014) kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap pegawai. Kompensasi yang diterima pegawai adalah bentuk gaji, insentif, dan tunjangan melalui kompensasi, pegawai akan lebih semangat dalam bekerja. Dengan demikian perusahaan harus terbuka kepada pegawai mengenai kompensasi apa saja yang diterima pegawai bila bekerja di perusahaan tersebut, tentunya sesuai dengan kinerja pegawai masing-masing. Menurut Dessler (2015) kompensasi karyawan adalah semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.

Kompensasi sering disebut juga dengan penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang pegawai berikan

kepada perusahaan. Menurut Arep dalam Astuti (2014) tujuan kompensasi dalam jangka Panjang adalah:

1. Memperoleh pegawai yang berkualitas dengan cara menarik pegawai yang handal ke dalam perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja diperusahaan tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.
2. Meningkatkan gairan dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat mengiurkan bagi para pegawai.
3. Timbulnya long life employment (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 diatur lebih spesifik tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam Pasal 21 tentang Hak PNS, menyebutkan bahwa PNS berhak memperoleh gaji, tunjangan, fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan, dan pengembangan kompetensi. Pasal 22 tentang Hak PPPK, menyebutkan bahwa PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan, dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan Undang-Undang di atas telah disebutkan hal-hal yang berhak diperoleh pegawai, seperti gaji, tunjangan, jaminan, dan lain-lain. Tentunya seseorang akan mendapatkan hak nya setelah melaksanakan tanggung jawabnya. Seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, dilain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu, atau yang dikenal dengan nama kompensasi.

Sistem Kompensasi PNS ini adalah diterapkannya kebijakan Remunerasi, Remunerasi sering dikaitkan dengan Tunjangan Kinerja, padahal kedua hal tersebut dari sisi pengertian jauh berbeda, jika tunjangan kinerja diberikan atas dasar keberhasilan pelaksanaan



reformasi birokrasi maka remunerasi diberikan atas dasar kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh pegawai. Tunjangan kinerja individu dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama. Sementara remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusinya yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai dan non tunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Kebijakan remunerasi pada dasarnya harus dijalankan dengan syarat adanya kejelasan antara hak dan kewajiban pegawai serta dapat memberikan jaminan bahwa pegawai penerima remunerasi, dalam melaksanakan tugasnya berorientasi pada pencapaian kinerja sesuai dengan jabatannya.

#### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Kompensasi pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor internal atau eksternal perusahaan. Berikut akan dijelaskan faktor yang mempengaruhi kompensasi., antara lain:

##### **1. Faktor Internal**

Faktor internal yang mempengaruhi kompensasi berada di dalam organisasi perusahaan yang mempengaruhi jumlah pembayaran gaji atau upah karyawan. Berikut adalah contohnya.

- 1) Kemampuan untuk Membayar
- 2) Perusahaan yang lebih mapan atau lebih besar biasanya mampu membayar para karyawannya lebih tinggi dibanding perusahaan yang lebih kecil. Mereka juga mampu mempertahankan tingkat upah dalam

waktu yang lama dibandingkan perusahaan atau firma yang kecil.

- 3) Strategi Bisnis Perusahaan
- 4) Strategi bisnis dalam organisasi perusahaan juga menjadi faktor yang mempengaruhi kompensasi. Ketika perusahaan ingin bersaing dengan kompetitornya yang lebih unggul, maka biasanya mereka akan menggaji karyawannya yang memiliki keahlian khusus dengan bayaran yang lebih tinggi dibanding dengan perusahaan yang berjalan mulus tanpa memiliki saingan dengan perusahaan lain.
- 5) Evaluasi Pekerjaan dan Penilaian Kinerja
- 6) Evaluasi pekerjaan dapat membantu menentukan tingkat kepuasan gaji yang berbeda-beda dari pekerjaan yang berbeda-beda pula. Sedangkan penilaian kinerja dapat membantu para karyawan untuk mendapatkan kompensasi lebih berdasarkan kinerja mereka.
- 7) Karyawan Perusahaan
- 8) Karyawan perusahaan sendiri sebenarnya juga merupakan faktor yang menyebabkan perbedaan dalam kompensasi dengan cara-cara berikut.
  - a. Kinerja: kinerja yang ditampilkan oleh karyawan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang diperoleh. Penghargaan atas kinerja karyawan ini dapat membuat para pegawai lebih termotivasi dan mulai bekerja lebih giat untuk meningkatkan kompensasinya.
  - b. Pengalaman: Karyawan yang sudah berpengalaman selama bertahun-tahun di perusahaan cenderung memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dibanding rekan

barunya yang lain karena pengalamannya tersebut.

- c. Potensi: Potensi tidak akan berguna jika tidak ditunjukkan. Maka dari itu perusahaan membayar lebih kepada karyawan yang memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan karyawan lainnya.

## 2. Faktor Eksternal

Selain faktor internal perusahaan, faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah faktor eksternal. Faktor ini ada di luar perusahaan, namun dapat mempengaruhi tingkat kompensasi. Berikut adalah contohnya.

### 1) Pasar Tenaga Kerja

Permintaan dan penawaran kerja merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kompensasi. Tingkat kompensasi akan rendah jika jumlah penawaran kerja lebih tinggi dibanding jumlah permintaan kerja. Sebaliknya jika jumlah penawaran kerja lebih rendah dibanding jumlah permintaan, maka tingkat kompensasinya akan lebih tinggi.

### 2) Tarif

Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan juga ditentukan oleh tingkat tarif yang berlaku pada industri yang bersangkutan. Tarif ini juga menentukan jumlah kompensasi yang ada pada perusahaan lain yang bergerak dalam industri yang sama.

### 3) Produktivitas

Jumlah kompensasi akan meningkat jika jumlah produktivitas juga meningkat. Agar dapat meningkatkan jumlah kompensasi maka pegawai perusahaan perlu meningkatkan produktivitas mereka. Seringkali faktor

yang menyebabkan peningkatan produktivitas berada di luar perusahaan atau karyawan itu sendiri seperti misalnya penggunaan teknologi terbaru, metode baru atau teknik manajemen yang lebih baik.

4) Biaya Hidup

Biaya hidup pada suatu tempat dapat mempengaruhi tingkat kompensasi karyawan. Jika di suatu tempat biaya hidupnya tinggi maka akan tinggi pula tingkat kompensasinya. Sebaliknya jika biaya hidup di suatu tempat rendah maka tingkat kompensasinya juga akan rendah.

5) Serikat Pekerja

Jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi yang diperoleh cenderung tinggi. Sebaliknya jika serikat pekerja lemah, maka tingkat kompensasi yang diperoleh juga relatif lebih kecil.

6) Pemerintah Beserta dengan Peraturan-Peraturannya

Salah satu kewajiban pemerintah adalah menjamin kesejahteraan warganya, diantaranya adalah kesejahteraan para karyawan. Agar dapat melindungi para karyawan dari ketidakadilan perusahaan, maka pemerintah perlu menetapkan tingkat minimum kompensasi yang perlu diberikan perusahaan kepada para karyawannya dengan undang-undang dan peraturan lainnya.

7) Kondisi Perekonomian Nasional

Jika kondisi perekonomian suatu negara maju yang ditandai dengan tingkat pengangguran yang rendah, maka tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya juga akan tinggi. Sedangkan jika kondisi perekonomian suatu negara sedang terpuruk yang ditandai dengan tingginya angka pengangguran,

maka jumlah kompensasi yang dibayarkan juga tidak akan tinggi.

### **2.2.3.3 Indikator Kompensasi**

Indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Rivai (2011), antara lain:

#### **1. Kompensasi finansial langsung**

##### **a. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

##### **b. Bonus**

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/ menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

#### 2.2.3.4 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Yani (2012) jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok, antara lain:

1. Kompensasi dalam bentuk finansial.

Kompensasi dalam bentuk finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- 1) Kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi, dan bonus.
  - 2) Kompensasi finansial yang dibayarkan secara tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.
2. Kompensasi dalam bentuk non-finansial. Kompensasi dalam bentuk non-finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu:
- 1) Berhubungan dengan pekerjaan, seperti kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan naik jabatan.
  - 2) Berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif dan fasilitas kerja yang baik.

## **2.2.4 Motivasi Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja diketahui mendapat perhatian serius dari para manajer dalam kehidupan berorganisasi. Motivasi kerja merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Masalah tersebut menjadi tugas bagi seorang pimpinan untuk bisa memberi motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.

Menurut Ernest J. McCormick yang dikutip oleh A.A Prabu (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Indikator yang digunakan dalam variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- (1) Tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan,
- (2) Dorongan organisasi terhadap anggotanya,

- (3) Kebutuhan akan aktualisasi diri,
- (4) Kebutuhan afiliasi,
- (5) Kebutuhan penghargaan

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Motivasi kerja mewakili sekumpulan kekuatan energi yang memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan bentuk, durasi, arah dan intensitasnya (Deschamps et al., 2016 dalam Morkevi i t 2020). Oleh karena itu, perilaku yang termotivasi secara intrinsik terutama didorong oleh minat atau kepuasan yang melekat atau kesenangan dalam beberapa aktivitas. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu untuk tujuan mencapai atau mengalami konsekuensi eksternal. "Ekstrinsik" adalah, Namun demikian, tidak ada satupun kualitas motivasi karena dapat dibagi menjadi empat sub jenis gaya peraturan yang berbeda (peraturan eksternal, introyek, teridentifikasi dan terintegrasi) (Deci dan Ryan, 2000 dalam Morkevi i t 2020).

#### **2.2.4.2 Teori-teori Motivasi**

##### **) Teori Abraham Maslow**

Teori motivasi Abraham Maslow mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani.



2. Keamanan: antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

#### J) Teori David McClelland

Teori McClelland yang mengatakan 3 poin, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian.
3. Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.

#### 2.2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Maslow faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
2. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)
3. Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)
4. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

#### **2.2.4.4 Indikator Motivasi Kerja**

Berdasarkan definisi motivasi kerja menurut Hasibuan (2017) bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kompetensi dan kebutuhan akan kekuasaan. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi beberapa indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada pegawai, antara lain:

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

### **2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Tampi (2014) Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan kedalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya.

Menurut Kartono dalam Indrianto (2020) gaya kepemimpinan sebagai bentuk sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Hasibuan (2016) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara

pemimpin untuk memengaruhi pegawai suatu organisasi, hal ini bertujuan agar pegawai mau bekerja keras dan bersama mencapai tujuan dari organisasi. Menurut beberapa pendapat sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin yang terefleksi dalam tindakan dan perkataan guna memengaruhi pegawai agar mau bekerja lebih keras guna mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi karyawan dapat terbentuk dengan dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Salah satu faktor intrinsik yang sangat mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya adalah kepemimpinan dari atasannya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. (Robbins, 2006). Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada pola dasar seperti: mengarahkan yaitu pemimpin membina dan mengarahkan para bawahan atas tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya, mendukung yaitu memimpin mendukung kerja bawahan, berpartisipasi yaitu memimpin bertanya dan menggunakan saran para bawahan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin menurut Suhardjo (2013).

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu alat penggerak dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan bagi karyawan, perusahaan merupakan wadah untuk memenuhi kebutuhannya dan menjadikan tempat untuk menunjukkan diri atas kemampuan yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang sesuai merupakan salah satu hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan. Hasibuan (2012) Kompensasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan 36 untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan timbal balik atas kontribusi yang diberikan hal ini dilakukan agar karyawan merasa terdorong untuk selalu berusaha meningkatkan kinerjanya karena karyawan akan menerima kompensasi

sesuai dengan kinerjanya. Kompensasi mempunyai pengertian berupa sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikannya kepada perusahaan tempatnya bekerja. Program kompensasi efektif untuk program penghargaan atas kinerja, loyalitas, tanggung jawab dan perilaku lainnya (Utami, et.al. 2015).

#### **2.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa yang sesuai dengan peran dan kinerjanya. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan karyawan, maka para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai target perusahaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Widyawati dan Oetomo, 2014) Tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi (Hasibuan, 2012).

#### **2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau diri sendiri menurut Suhardjo (2013). Tampi (2014) motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Motivasi dalam penelitian ini tercipta berdasarkan kompensasi dan gaya kepemimpinan dari atasan. Dengan adanya pemberian kompensasi dan gaya kepemimpinan yang baik maupun buruk akan mempengaruhi motivasi karyawan sehingga dapat berdampak pada kinerja karyawan.

### **2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis variabel motivasi menunjukkan memiliki kontribusi atas pengaruh tidak langsung terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan, dengan tingkat Motivasi Kerja yang tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja cukup bermakna sebagai variabel mediator. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan yang di pimpin, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dan pemimpin yang baik dan tepat akan meningkatkan kinerja karyawan, dengan tingkat motivasi yang tinggi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Dermawan, et.al. (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, dengan motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan lebih baik. Hal ini membuktikan bahwa motivasi sangat berpengaruh menjadi variabel mediator.

### **2.3.7 Pengaruh Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Rini (2014) Hasil analisis intervening menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan PT Duta Oktan Semesta melalui motivasi kerja, yang dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,481 hasil dari perkalian antara regresi kompensasi ke motivasi sebesar 0,682 dan motivasi ke kinerja sebesar 0,706. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah dengan kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000:115). Hal ini sejalan dengan teori Robbins (2007:84) Apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya pencapaian hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan.

#### **2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Pernyataan hipotesis adalah masih sementara karena jawaban yang diberikan juga baru didasarkan pada teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta atau data empiris, kebenarannya masih lemah (belum tentu kebenarannya) sehingga harus diuji secara empiris.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai jika melalui motivasi kerja pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai jika melalui motivasi kerja pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

## **2.5 Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka penelitian berdasarkan kajian teoritis dan didukung hasil penelitian terdahulu. Menurut sugiyono (2017) kerangka konseptual merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya adalah kepemimpinan, kompensasi dan motivasi. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini memberikan gambaran tentang penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti kinerja pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Kinerja dapat diasumsikan hasil dari suatu proses atau pekerjaan. Karena itu setiap pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Dimana setiap pelaksanaan tugas yang mengubah input (masukan) menjadi output (keluaran/hasil). Kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Karena kinerja merupakan atau dapat menjadi tolak ukur seberapa baik seorang pegawai menjalankan tugas dan pekerjaan yang dibebankan oleh suatu organisasi/perusahaan.

Untuk itu dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan dorongan serta gaya dari seorang pemimpin. Pemimpin akan memotivasi bawahan dengan merespon kebutuhan bawahan terkait pemberdayaan kompetensi dan

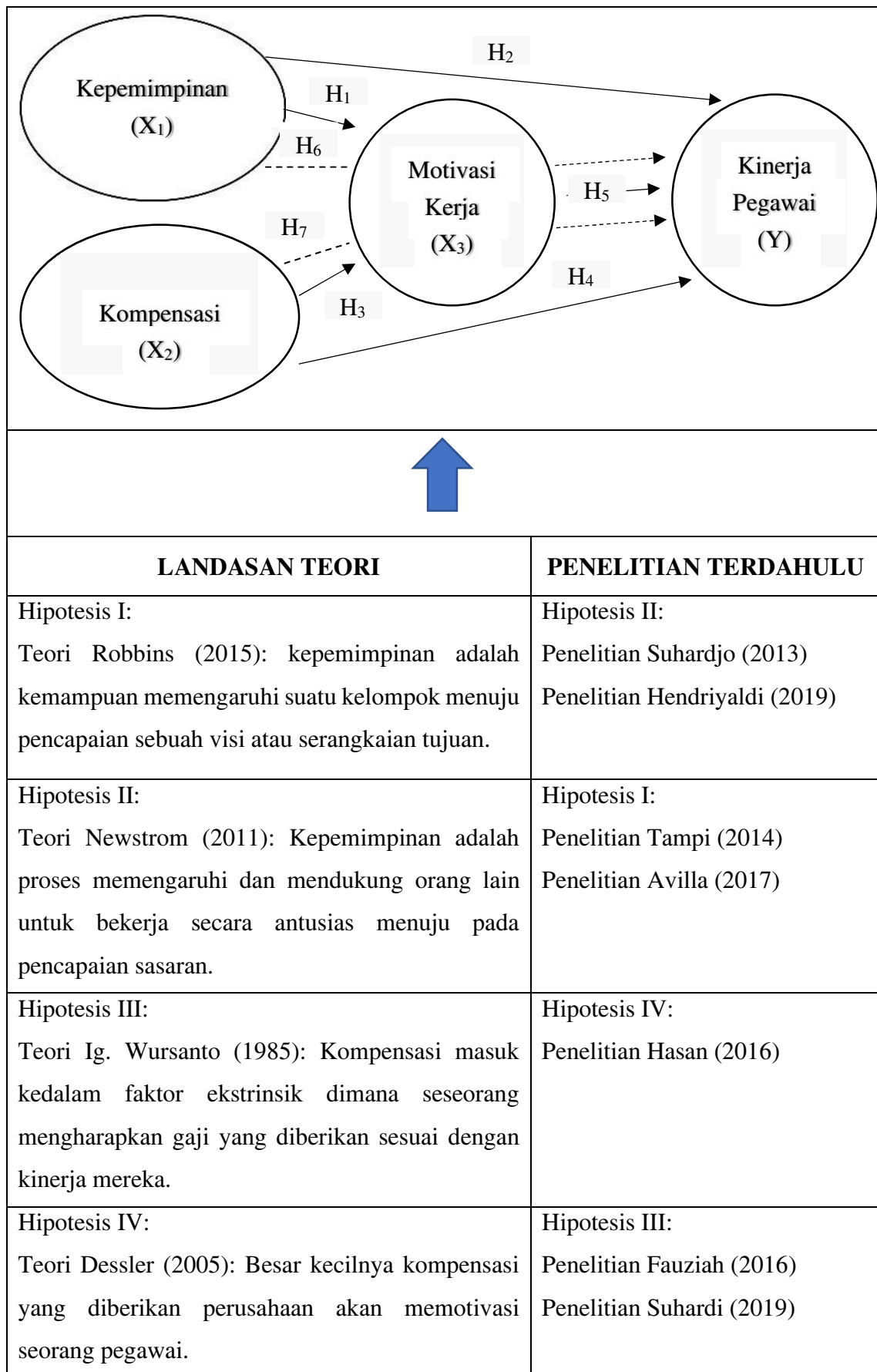
menyesuaikan tujuan dan target dari bawahan secara individu, kelompok dan organisasi, yang berdampak pada kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya sehingga meningkatkan kepercayaan diri bawahan, keterlibatan secara emosional serta motivasi untuk meningkatkan target kinerja.

Motivasi adalah pemberian daya pendorong menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pemberian motivasi kepada pegawai merupakan kewajiban para pimpinan, agar pegawai dapat meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

Kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap pegawai. Kompensasi yang diterima pegawai adalah bentuk gaji, insentif, dan tunjangan melalui kompensasi, pegawai akan lebih semangat dalam bekerja. Dengan demikian kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah perusahaan dari pada perusahaan lain.

Sehingga agar dapat memahami secara jelas tentang alur berfikir pada penelitian ini perlu adanya kerangka pemikiran yang jelas bahwa kepemimpinan dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:





<p>Hipotesis V: Teori motivasi Abraham Maslow dalam Robbins (2006): Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan dapat berpengaruh terhadap pekerjaannya.</p>	<p>Hipotesis V: Penelitian Moehariono (2007) Penelitian Fenia (2018)</p>
<p>Hipotesis VI: Teori Path-Goal versi House (1970): Kepemimpinan yang didukung dengan motivasi atasan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.</p>	<p>Hipotesis VI: Penelitian Azizah (2017) Penelitian Andriarso (2017)</p>
<p>Hipotesis VII: Teori Robbins (2007): Dengan adanya pergantian atasan sehingga adanya perubahan pada gaya kepemimpinan dan motivasi yang diberikan pada pegawai membawa dampak terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Hipotesis VII: Penelitian Priyanto (2016)</p>

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian**