

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang di angkat dalam penelitian ini yaitu profesionalisme dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Sehingga dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli. Sebelum menjelaskan ketiga variabel tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen Sumber Daya Manusia.

2.1.1 Manajemen

Manajemen secara etimologi di ambil dari bahasa prancis kuno, yaitu *management*, artinya seni dalam mengatur dan melaksanakan. mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni ataupun ilmu. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer dengan cara dan gaya tersendiri yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer dan suasana manajemen perusahaan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Adapun pengertian manajemen menurut beberapa ahli diantaranya menurut Rambat Lupiyoadi (2016:5), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk terciptanya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pendapat lainnya yang dikemukakan oleh George. R Terry dalam Afifufin (2016:16) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Selanjutnya manajemen menurut Buchari Alma (2016:10), menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi-definisi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni

yang meliputi beberapa proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan hingga pengendalian sebagai upaya pemanfaatan sumber daya organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien dalam organisasi lainnya untuk tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti atau tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. agar dapat menjalankan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Adapun beberapa pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen yaitu :

Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell yang diterjemahkan oleh Ratno Purnomo dan Willy Abdillah (2016:15) mengemukakan fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang secara sistematis membuat keputusan-keputusan mengenai tujuan-tujuan dan aktivitas-aktivitas yang akan diraih atau dilaksanakan oleh seseorang, suatu kelompok, unit kerja dan keseluruhan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi manajemen yang mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, barang fisik, hal yang bersifat informasi dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Adapun menurut pendapat Amirullah (2015:8) menyebutkan :

1. Perencanaan

Merupakan suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya.

2. Pengarahan

Merupakan suatu proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan.

3. Pengorganisasian

Merupakan suatu proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit-unit organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup kegiatan-kegiatan yaitu menentukan standar presentasi, mengukur prestasi yang telah

dicapai selama ini dan membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan terdapat empat fungsi manajemen, dalam empat fungsi manajemen tersebut memiliki tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Heizer Render (2016:25), dalam bukunya, *Operations Management*, mengemukakan: “*All good managers perform the basic functions of management process. The management process consist of planning, organizing, staffing, leading, and controlling.*” Semua manajer yang baik melakukan fungsi dasar dari proses manajemen. Proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, mengatur staf, memimpin, dan mengendalikan. Melalui pengertian tersebut dapat disimpulkan secara umum manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan.

Meski demikian urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:8) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan yang tepat yang dibutuhkan untuk mnecapai tujuan tersebut. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan,

3. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan dan organisasi mencapai tujuan-tujuannya seperti kualitas dan keselamatan.

4. Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk didalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individu dan kelompok.

Dan juga menurut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

2. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan

manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan. menentukan standar presentasi, mengukur prestasi yang telah dicapai.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, terdapat berbagai pendapat dari pakar manajemen. Diantaranya sebagai berikut:

John R Schermerhorn oleh Niwang ayu (2017:23), dalam bukunya, *Introduction to Management*, mengemukakan: *“If productivity in the form high levels of performance effectiveness and efficiency is a measure of organizational success, managers are largely responsible for its achievement. The ultimate ‘bottom line’ in every manager’s job is to help an organization achieve high performance by best utilizing its human and material resources. This is accomplished through the four function of management that together constitute what is called the management process of planning, organizing, leading, and controlling.”*

Jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu perencanaan,

pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan. agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam, Aminullah (2016 :9) yaitu :

1. Manusia (*Man*) : Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.
2. Metode (*Methods*) : Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.
3. Bahan-Bahan (*Material*) : Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.
4. Pasar (*Markets*) : Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.
5. Mesin (*Machines*) : Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

6. Uang (*Money*) : Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.

Berdasarkan pendapat yang telah uraian mengenai unsur manajemen, dapat disimpulkan bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

Dan juga menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang dalam Usman Effendi (2016:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*) : Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
2. Bahan (*Materials*) : Bahan adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa.
3. Pasar (*Market*) : Pasar merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.
4. Mesin (*Machine*) : Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Uang (*Money*) : Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji.
6. Metode (*Methods*) : Metode adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Manajemen pada dasarnya adalah merupakan proses kegiatan yang harus dilakukan dengan menggunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun praktis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan melalui kerjasama orang-orang lain dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dengan cara yang setepat-tepatnya. Manajemen pada hakekatnya adalah “*achieving goals through others*”, pencapaian tujuan dengan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dan tergantung pada kemampuan menggerakkan orang-orang inilah pada dasarnya

sukses atau tidaknya seorang manajer. Karena unsur manusia yang dominan maka prinsip-prinsip manajemen sifatnya tidak membuahkan hasil yang sama. Dan juga menurut Agustini dalam Abdurrahman, L. Hendra Maniza, Maya Lestari (2018:33). Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen adalah :

- a. Manusia (*Man*).
- b. Material (*Material*).
- c. Mesin (*Machine*).
- d. Metode (*Method*).
- e. Uang (*Money*).
- f. Pasar (*Markets*).

Berdasarkan pendapat yang telah uraian mengenai unsur manajemen, dapat disimpulkan bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat

kompensasi dan perusahaan tersebut. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

Buchari Alma (2016:193) manajemen sumber daya manusia (*Human Resources*) adalah suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan semua kegiatan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, melatih, atau mengkoordinasikan dan melayani pegawai. Selanjutnya menurut Handoko (2016:4) manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Sedangkan menurut Dessler (2016:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Dan juga menurut Sutrisno (2017:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan,

penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen SDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis, dan sosial. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Adapun beberapa pendapat mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Menurut I Gusti Ketut Purnaya (2016:6-7) tujuan MSDM adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi dan mengapa organisasi harus melakukannya, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut:

1. Kendala eksternal
2. Kendala internal

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum adalah tindakan- tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu organisasi.

Berbagai kegiatan tersebut antara lain:

1. Persiapan dan penarikan.
2. Seleksi
3. Pengembangan.
4. Pemeliharaan.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Selanjutnya menurut Schuler yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017:8) menyatakan bahwa setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Sedangkan menurut Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Dan juga menurut pendapat Sri Larasati (2018:10-11) Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan terhadap keutuhan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan Fungsional Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan Individual Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi aktivitasnya dalam organisasi.
4. Perusahaan yang hendak mencapai melalui Seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang bertindak dalam kapasitas sebagai staf. yang

bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia.

Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing masing. Dalam prakteknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dengan manager-manager lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja. Maka dapat disimpulkan tujuan manajemen sumber daya manusia merupakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, untuk meningkatkan kontribusi dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis dan sosial. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdayaguna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaanya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan

sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Hasibuan (2016:17) fungsi MSDM yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

4. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

6. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

7. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

8. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan

perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

11. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2017:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM Didalam perusahaan, untuk memperoleh hasil manajemen secara maksimal, para manajer didalam perusahaan haruslah mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan.

6. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

7. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi

kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan.

Dan juga menurut Sri Larasati (2018:16) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia (karyawan) seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan dapat memuaskan, seperti halnya fungsi manajemen umum, yang meliputi yaitu :

1. Fungsi Manajerial

- b. Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
- c. Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
- d. Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
- e. Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan SDM (penarikan-seleksi-orientasi-penempatan)
- b. Pengembangan (pendidikan dan latihan)
- c. Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
- d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan+ kebutuhan karyawan)
- e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental & Iawalitas)

f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)

g. Pembehentian (PHK/putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu)

Fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya tidak terbatas pada menciptakan sumber daya manusia yang mendukung tujuan organisasi namun secara tidak langsung menciptakan kondisi yang lebih baik untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia dalam bekarya. Pendidikan dan pelatihan, perencanaan SDM dan sistem perekrutan.

2.1.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengerakkan untuk dapat mencapai tujuan dalam perusahaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tujuan untuk mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. kerap terjadi permasalahan dalam penerapan di lingkungan perusahaan yang tentunya berkaitan dengan kebijaka perusahaan.

Menurut P. Siagian (2015:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal) faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Manajemen sumber daya manusia selalu berusaha untuk menangani segala Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor kondisi bisnis dihadapi perusahaan.

b. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

c. Peraturan Undang-Undang

d. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.

e. Sosial dan Budaya

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

b. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

c. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

d. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

e. Anggaran

suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

f. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Apapun yang berhubungan dengan pengelolaan SDM perlu dilihat

aspek jangka pendek dan jangka panjangnya serta kemampuan dan nilai-nilai yang didapat oleh perusahaan haruslah bisa di prediksi agar terjadi sebuah hukum win-win antara para pekerja dan perusahaan. Yang perlu “digarisbawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material

Selanjutnya menurut Sukmawati Marjuni (2017:20-21) Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

1. Faktor internal

Adapun berbagai kendala terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti:

- a. Rencana strategis
- b. Anggaran
- c. Estimasi produksi dan penjualan
- d. Perluasan usaha atau kegiatan baru
- e. Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

Di samping itu faktor internal dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya seperti:

- a. System informasi manajemen dan organisasi
- b. System manajemen keuangan
- c. System marketing dan pasar
- d. System manajemen pelaksanaan

2. Faktor eksternal

Merupakan berbagai factor yang pertumbuhan dan perkembangan berada di luar kemampuan. yang termasuk factor-faktor eksternal. Yaitu, Situasi ekonomi

social budaya, politik, peraturan perundang-undangan dan teknologi pesaing.

Dan juga menurut Saihudin (2019:6-8) Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah subsistem dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal organisasi.

1. Lingkungan Eksternal : Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan utama di luar organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan. Lingkungan eksternal organisasi suatu yaitu general/mega dikelompokkan menjadi environment dan task environment.

a. *General/Mega Environment*

General/mega environment adalah lingkungan umum tempat beroperasinya memberikan organisasi yang dapat pengaruh tidak langsung kepada organisasi, yaitu:

- 1) Unsur teknologi yaitu kondisi teknologi saat ini yang terkait dengan produksi barang dan jasa.
- 2) Unsur distribusi, dan konsumsi barang dan jasa, atau kondisi ekonomi umum yang berpengaruh pada ekonomi, meliputi sistem produksi, kegiatan organisasi.
- 3) Unsur sosial dan budaya, antara lain sikap, nilai, norma, kepercayaan, perilaku, gaya hidup, dan kecenderungan demografis yang merupakan karakteristik wilayah geografis tertentu.
- 4) Unsur internasional, perkembangan negara-negara jenjang manajemen harus bekerja dengan pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, selanjutnya setiap unit organisasi harus benar-benar memahami tujuan organisasi yang sejalan dengan misi organisasi tersebut.

5) Unsur politik & hukum, antara lain yaitu sistem hukum dan pemerintahan serta iklim politik.

b. *Task environment*

Task environment adalah unsur-unsur spesifik dari luar yang berpengaruh langsung terhadap organisasi dalam upaya menjalankan usahanya, yaitu terdiri atas: Pekerja, individu organisasi dengan menerima gaji atau imbalan dalam bentuk lain. Pemegang saham dan dewan direksi, individu yang memiliki perusahaan lewat penguasaan sejumlah saham, dan para anggota manajemen puncak yang mempunyai kewenangan untuk menjalankan operasi perusahaan. Konsumen, individu atau organisasi yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

Pesaing, organisasi lain yang menawarkan barang atau jasa tandingan
 Pemasok, organisasi atau individu yang memasok sumber daya yang diperlukan oleh organisasi/perusahaan untuk menjalankan kegiatannya
 Pemerintah Kreditor, organisasi yang menyediakan jasa finansial
 Serikat pekerja, organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja, baik di perusahaan maupun bersifat bebas, terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.
 Media, organisasi yang mengumpulkan dan menyebarkan informasi yang dipandang bermanfaat bagi publik.

2. Lingkungan Internal : Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia, antara lain yaitu:

a) Misi organisasi

Misi adalah tujuan berkelanjutan atau alasan yang mendasari keberadaan sebuah organisasi. Setiap jenjang manajemen harus bekerja dengan pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, selanjutnya setiap unit organisasi harus benar-benar memahami tujuan sejalan dengan misi organisasi organisasi yang tersebut

b) Kebijakan organisasi

Kebijakan adalah sebuah pedoman yang ditetapkan arah bagi proses pengambilan untuk memberikan keputusan. Sebagai pedoman kebijakan bersifat agak fleksibel, sehingga memerlukan interpretasi dan pertimbangan dalam penggunaannya. Kebijakan bias memberikan pengaruh signifikan terhadap cara-cara manajer menjalankan tugas-tugas atau mencapai tujuannya.

c) Budaya organisasi

Budaya perusahaan didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama didalam sebuah organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku.

2.1.2.5 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi. berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area suatu organisasi. Dalam suatu aktivitas

manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di sumber daya manusia yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut :

1. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

2. Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Perencanaan SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

4. Kompensasi dan tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan.

5. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga

meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

6. Hubungan karyawan dan buruh / manajemen

Hubungan antar para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan, hubungan yang serasi dan harmonis pegawai.

7. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

Menurut Edy Soetrisno (2017:15-16) strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain:

1. Prediksi SDM perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.
2. Rekrutmen dan seleksi harus mendasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus. Umumnya proses seleksi akan dilakukan setelah proses rekrutmen selesai. Rekrutmen atau penarikan calon pegawai merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana guna

memperoleh calon-calon pegawai.

3. Orientasi perlu dilakukan dengan mendasarkan pada budaya perusahaan.
4. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompetensi, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama.
6. Kompensasi yang mendasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi..
7. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi karyawan setepat dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
8. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma learning organization, dan budaya organisasi yang berorientasi pada profesional.
9. Memerhatikan faktor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
10. Jalur karier karyawan perlu direncanakan dengan saksama dan secara transparan dikomunikasikan.
11. Struktur organisasi seyogianya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi *lateral* dan *empowerment*.

Dapat disimpulkan bahwa aktivitas sumber daya manusia seperti perancangan dan analisis sumber daya manusia, *staffing*, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, keselamatan kerja dan serikat pekerja perlu diperhatikan dan diimplementasikan agar dapat menghadapi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi internal perusahaan.

Sedangkan menurut Saihudin (2019:10) aktivitas manajemen sumber daya manusia secara garis besar adalah: analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi penempatan dan pemberhentian, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, kompensasi, insentif dan tunjangan, komunikasi, membangun komitmen karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial.

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya guna menyatukan tujuan organisasi dengan karyawan demi mencapai tujuan bersama. Banyak perusahaan yang menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaannya sudah sesuai dengan harapan dari para karyawannya. Tetapi pada kenyataannya sistem yang sudah diterapkan tersebut tidak sesuai dengan harapan para karyawannya. Hal ini bisa dilihat dari kinerja karyawannya yang terus menurun.

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki cara/gaya/tipe yang berbede-beda antara yang satu dengan yang lain dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku

pemimpin merupakan hal yang dapat dipelajari dan dilatih agar menjadi pemimpin yang efektif. Berikut adalah beberapa definisi lingkungan kerja menurut beberapa ahli : Menurut Nawawi (2016:15) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara.

Definisi gaya kepemimpinan menurut Rivai (2016:42) Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan.

Sedangkan menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2016:147) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan prosedur yang berjalan.

2.1.3.2 Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan

Aspek gaya kepemimpinan menurut Syamsul Arifin (2017:62) adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang permasalahan pribadi, permasalahan rumah tangga, dan permasalahan organisasi.
3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dengan pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.
5. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

2.1.3.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2016:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter
Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator pimpinan memberikan instruksi kepada

bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepeimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembanagn strukturnya, sehingga yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis Gaya kepeimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang penegmbangannya menggunakan pendekatan pengembalian keputusan yang kooperatif. Gaya kepemipinan ini ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja
3. Gaya kepemimpinan bebas, gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

2.1.3.4 Dimensi dan indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (path-goal theory) dari Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2016:147), yaitu:

1. Tipe Direktif
 - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan.
 - b. Bimbingan Khusus.
 - c. Mentaati peraturan d. Jadwal yang spesifik
2. Tipe Suportif

- a. Perhatian terhadap kebutuhan
 - b. b. Iklim kerja yang baik
3. Tipe Partisipatif
- a. Konsultasi pengambilan keputusan
 - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
 - c. Memberikan kebebasan berpendapat
4. Tipe Berorientasi Prestasi
- a. Menetapkan sasaran menantang
 - b. Pimpinan yang luar biasa

2.1.4 Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi seringkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi

karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting di dalam memperlancar jalannya organisasi atau perusahaan. Adapun pengertian kompensasi menurut beberapa pendapat ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2016:86) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini untuk memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin.

Beda halnya dengan Sastrohadiwiryo Dalam Buku Yuniarsih (2016:125) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2016:175) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal balik dari pekerjaannya karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga dan pikiran) serta kompetensi (pengeluaran, keahlian dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian dalam suatu sistem balas jasa.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji/upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2.1.4.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah, Hasibuan (2016:121) mengemukakan beberapa tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama Kompensasi merupakan salah satu syarat terjalinnya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugastugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
2. Kepuasan kerja Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.
 - a. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang mempunyai kompetensi untuk perusahaan akan lebih mudah.

b. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

c. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal dan konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over rendah.

d. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat karyawan semakin baik dan mereka menyadari serta mantaati peraturan waktu yang berlaku.

e. Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawannya akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

f. Pengeruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti balas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Salam dalam Hartatik (2014:244) adalah sebaga berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji secara periodik, berarti adanya jaminan economic security bagi dirinya dan keluarganya yang menjadi tanggungannya.

2. Meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3. Memajukan organisasi atau perusahaan.

Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan suksesnya suatu perusahaan. Sebab, pemberian kompensasi yang tinggi hanyamungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan.

Ini berarti, pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan, sehingga tercipta keseimbangan.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2016:127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kompensasi dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/ organisasi perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta redah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres

Pemerintah dengan undang-undang Kepres besarnya batas/upah/balas jasa minimum. Penempatan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/cost of living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah maka akan memperoleh gaji/kompensasi yang lebih kecil.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/kompensasi yang lebih besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi lebih kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar, karena kan mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah lebih kerja, kerana terdapat pengangguran (disquited unemployment).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit/ sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakaanya) keci, maka tingkat upah/ balas jasanya relatif rendah.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2016:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi langsung (direct compensation)
 - a. Gaji
 - b. Bonus
 - c. inisiatif
2. Kompensasi tidak langsung (indirect compensation)
 - a. Asuransi
 - b. Tunjangan Hari Raya (THR)
 - c. Tunjangan Konsumsi d. Fasilitas

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan sesuatu hal yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik atau buruknya kinerja perusahaan. Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan sebagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula

kinerja perusahaan tersebut. Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja). Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada hasil kerja pegawai yang di berikan.

Menurut Handoko (2016:82) mengatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Kasmir (2016: 183) menyatakan bahwa Kinerja adalah Snilai dari perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Kemudian menurut Mangkunegara (2016:67) Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan juga menurut Afandi (2018:83) menyatakan bahwa kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja merupakan suatu kondisi yang

harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi.

2.1.5.2 Karakteristik Kinerja

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri yang khas seseorang atau sesuatu. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi dapat menjadikan sebuah perusahaan memiliki produktifitas yang tinggi karena keberhasilan suatu organisasi dilihat dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaannya. Karakteristik kinerja menurut Mangkunegara (2016:68) sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.
7. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
8. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
9. Memiliki tujuan yang realistis.
10. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. berjuang untuk merealisasi tujuannya.

11. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Devis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:13) yang merumuskan bahwa:

Human performance = *ability* + *motivation*

Motivation = *attitude* + *situation*

Ability = *knowledge* + *skill*

Penjelasan:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

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

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individu yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personality*
 - d. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu upaya kerja dan dukungan organisasi.

Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:15), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan

faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Kemudian Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Rismawati dan Mattalata (2018:3) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a) Kemampuan mereka
- b) Motivasi
- c) Dukungan yang diterima
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan
- e) Hubungan mereka dengan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Dan juga menurut Gomez dalam Ayu Susanto (2019 : 8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Koordinasi aktivitas kerja yang kurang baik antar pekerja.
- 2) Informasi atau instruksi yang kurang memadai untuk menjalankan pekerjaan
- 3) Bahan berkualitas rendah
- 4) Kurangnya peralatan yang diperlukan
- 5) Ketidakmampuan memperoleh bahan mentah, suku cadang atau persediaan dan lainnya.
- 6) Sumber daya keuangan yang kurang memadai

- 7) Supervise yang lemah
- 8) Tidak ada kerja sama antara pekerja atau hubungan yang kurang baik antar karyawan
- 9) Pelatihan yang kurang memadai
- 10) Kurangnya waktu untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diperlukan
- 11) Lingkungan kerja yang kurang baik (misalnya: dingin, panas, bising, dll)

Adapun menurut Davis dalam Ayu Susanto (2019 :8-9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a) Faktor kemampuan

Pegawai yang memiliki IQ dan kemampuan di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation* kerja). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

2.1.5.4 Dimensi dan indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:61) yang dibagi lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

1. Kualitas yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Kerapihan
 - b. Ketelitian
 - c. Hasil Kerja
2. Kuantitas yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Kecepatan
 - b. Kepuasan
3. Kerja sama yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Jalinan kerja sama
 - b. Kekompakkan
 - c. Komunikasi
4. Tanggung Jawab yang terdiri dari indikator:
 - a. Hasil kerja
 - b. Mengambil keputusan
5. Inisiatif yang terdiri dari indikator : Inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemandirian.

Berdasarkan pemaparan menurut para ahli dimensi dan indikator kinerja karyawan meliputi kualitas, kuantitas, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif yang dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan lingkungan kerja.

Sedangkan dimensi dan indikator kinerja menurut Wirawan dalam ryani dan Dede (2019:74) mengelompokkan dimensi kinerja karyawan menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Kelompok-kelompok tersebut adalah:

1. Hasil Kerja. Kuantitas serta kualitas kerja dari karyawan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jenis yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Indikator yang digunakan adalah kecepatan dalam melaksanakan tugas dan efektivitas melaksanakan tugas.
2. Perilaku kerja. Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Indikator yang di gunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

Dan juga menurut Bernandin dalam Hana Noviana Pratiwi (2019:53-54)

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Faktor –faktor yang mempengaruhi kualitas di antaranya :

- a. Hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Keterampilan yang dikuasai dalam mengerjakan tugas

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kuantitas di antaranya :

- a. Jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan

b. Siklus aktivitas dalam bekerja

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Faktor – faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu di antaranya :

a. Konsistensi dalam bekerja

b. Efisiensi dalam memaksimalkan waktu kerja

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas di antaranya :

a. Ketepatan waktu

b. Perlengkapan dan fasilitas

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh peneliti memang didukung oleh penelitian sebelumnya.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan yang berhubungan dengan penelitian ini dan yang menjadi fokus penelitian ini. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah profesionalisme dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Tabel 2.1 di bawah ini memaparkan penelitian-penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan dengan penulis serta hasil penelitiannya.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|--|------------------------------------|
| 1. | Rahayu Widayanti (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Austral Textile Industry Vol 3. No. 1. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan. | Variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Finansial, kinerja karyawan | Waktu, Tempat dan Obyek penelitian |
| 2. | Akhmad Jafar, Wahyuni (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bandung Sakura Textile Mills, Vol 8. No 2. | Hasil penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Ukm Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan. | Variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Finansial, kinerja karyawan | Tempat dan Obyek penelitian |
| 3. | Faizal Alam Islami, Augusty Tae Ferdinand (2017) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel | Variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi | Waktu, Tempat dan |

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|---|
| | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Kencana Hegar Textile Industries Vol 3. No 4. | Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Finansial, kinerja karyawan | Obyek penelitian |
| 4. | Dini Alfanny (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Adetex) Vol 5. No 4. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Finansial, kinerja karyawan | Waktu, Tempat dan Obyek penelitian |
| 5. | Hariyanto (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trisula Utama Lestari Vol 4. No. 2 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan | Variabel Gaya Kepemimpinan dan kinerja karyawan | Variabel Kompensasi Finansial, komitmen dan Obyek penelitian |
| 6. | Ana Rokhayati, Roni Kambara, Mahdani Ibrahim (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Moderator (Studi Pada PT. Baritex Jaya. CO) Vol. 1. No 2 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | Variabel Gaya Kepemimpinan dan kinerja karyawan | Variabel Kompensasi Finansial, perencanaan karir dan Obyek penelitian |
| 7. | Pratama Septian Abdi (2017) | Hasil penelitian menunjukkan | Variabel Gaya Kepemimpinan | Variabel Kompensasi |

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|---|---|---|
| | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwi Harta Cipta Medan Vol 1. No 2. | Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan | dan kinerja karyawan | Finansial, Motivasi Kerja Karyawan dan Obyek penelitian |
| 8. | Chriswardana Bayu Dewa (2018) Pengaruh Kompensasi Finansial dan Lingkungan Kerja Non Fisik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT. Sunson Textile Manufacture, Tbk Bandung) Vol 8, No 1, 2018 | Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi Finansial secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan | Variabel Kompensasi Finansial dan kinerja karyawan | Variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Obyek penelitian |
| 9. | Alan Hidayat Setiawan dan Hotlan Siagian (2017) Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bina Nusantara Prima Bandung Vol. 5. No. 3. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Variabel Kompensasi Finansial dan kinerja karyawan | Variabel Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja dan Obyek penelitian |
| 10. | Marliana Budhiningtias Winanti (2017) Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Grand Textile Industry) Vol 7. No 2. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Variabel Kompensasi Finansial dan kinerja karyawan | Variabel Gaya Kepemimpinan dan Obyek penelitian |
| 11. | Marihot Manullang (2017) <i>The Effect of Leadership Style, Competence and Human Relations Skills</i> | <i>The study leads to the results that Leadership Style has an effect on principal</i> | <i>Dependent variabel uses Employee Performance</i> | <i>Variable Financial Compensation and The company under study</i> |

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|---|--|--|
| | <i>on Employee Performance Eins Trend</i> Vol 3. No 2. | <i>leadership. This means that improving soft skills will develop principal. Competence has no effect on principal leadership</i> | <i>Independent variabel uses Leadership Style</i> | |
| 12. | Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, Christine Winstinindah Sandroto, M.Tri Warmiyati D.W (2016) <i>The Effect Of Financial Compensation, non-physical work environment and Intention Become Employee Performance TI Matsuoka Winner Industry</i> Vol 4 No. 2 | <i>competencies (initiative. self-confidence and assertiveness) to the intention to become Employee Performance. There are significant effect Financial Compensation competencies (human resources capability competency and production capability competency) to the intention to be entrepreneur.</i> | <i>Variabel uses Financial Compensation and Employee Performance</i> | <i>Leadership Style and The company under study</i> |
| 13. | RosliIbrahim and AliBoerhannoeddin (2017) <i>The effect of Leadership Style and training methodology on employee performance of Namnam Fashion Industry</i> Vol 5. No.3 | <i>The results indicate that the two predictors Leadership Style and training methodology significantly predict employee performance. Furthermore, the study emphasised that time-space learning training methodology helps employees</i> | <i>Variabel uses Leadership Style</i> | <i>Variable Financial Compensation and The company under study</i> |

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|--|--|---|
| | | <i>intransferring knowledge</i> | | |
| 14. | Perum Damri Manado Zulkifli Rasid, Bernhard Tewal dan Christoffel Kojo (2018) <i>The Impact Of Leadership Style On Employee Performance Of Industrial Garment Malaysia Vol 6. No 2</i> | <i>The result of the research shows that Leadership Style have significant effect to employee performance</i> | <i>Variabel uses Leadership Style</i> | <i>Variable Financial Compensatio n and The company under study</i> |
| 15. | Ritha F Dalimunthe (2017) <i>The effect Of Financial Compensation, Social Capital And The Spirit Of Entrepreneurship On Tenant Ukm Employee Performance Of UNIQLO Garment Vol 8. No 2.</i> | <i>The results showed that Financial Compensation, Social And entrepreneurshi p spirit have a positive and significant influence on employee performance</i> | <i>Variabel uses non-physical work environment</i> | <i>Variable Leadership Style and The company under study</i> |

Sumber : Dari Berbagai Jurnal.

Berdasarkan tabel 2.1 dapat dilihat dalam penelitian bahwa ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap kinerja karyawan. melalui penelitian terdahulu bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu, sehingga diharapkan tidak ada yang sama dalam penelitian ini.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah

diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel profesionalisme, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya guna menyatukan tujuan organisasi dengan karyawan demi mencapai tujuan bersama. Banyak perusahaan yang menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaannya sudah sesuai dengan harapan dari para karyawannya. Tetapi pada kenyataannya sistem yang sudah diterapkan tersebut tidak sesuai dengan harapan para karyawannya. Hal ini bisa dilihat dari kinerja karyawannya yang terus menurun.

Menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2011:156) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Hariyanto (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, kemudian oleh Ana Rokhayati, Roni Kambara, Mahdani Ibrahim (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan kemudian oleh Pratama Septian Abdi (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2.3.2 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pada periode yang telah ditentukan oleh perusahaan atau sifatnya tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh sumber daya yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi yang bagus dan memperkerjakan karyawan yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam perusahaan yaitu, untuk memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati karyawan beserta keluarganya.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chriswardana Bayu Dewa (2018) Pengaruh menyatakan bahwa Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian oleh Alan Hidayat Setiawan dan Hotlan Siagian (2017) menyatakan bahwa Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

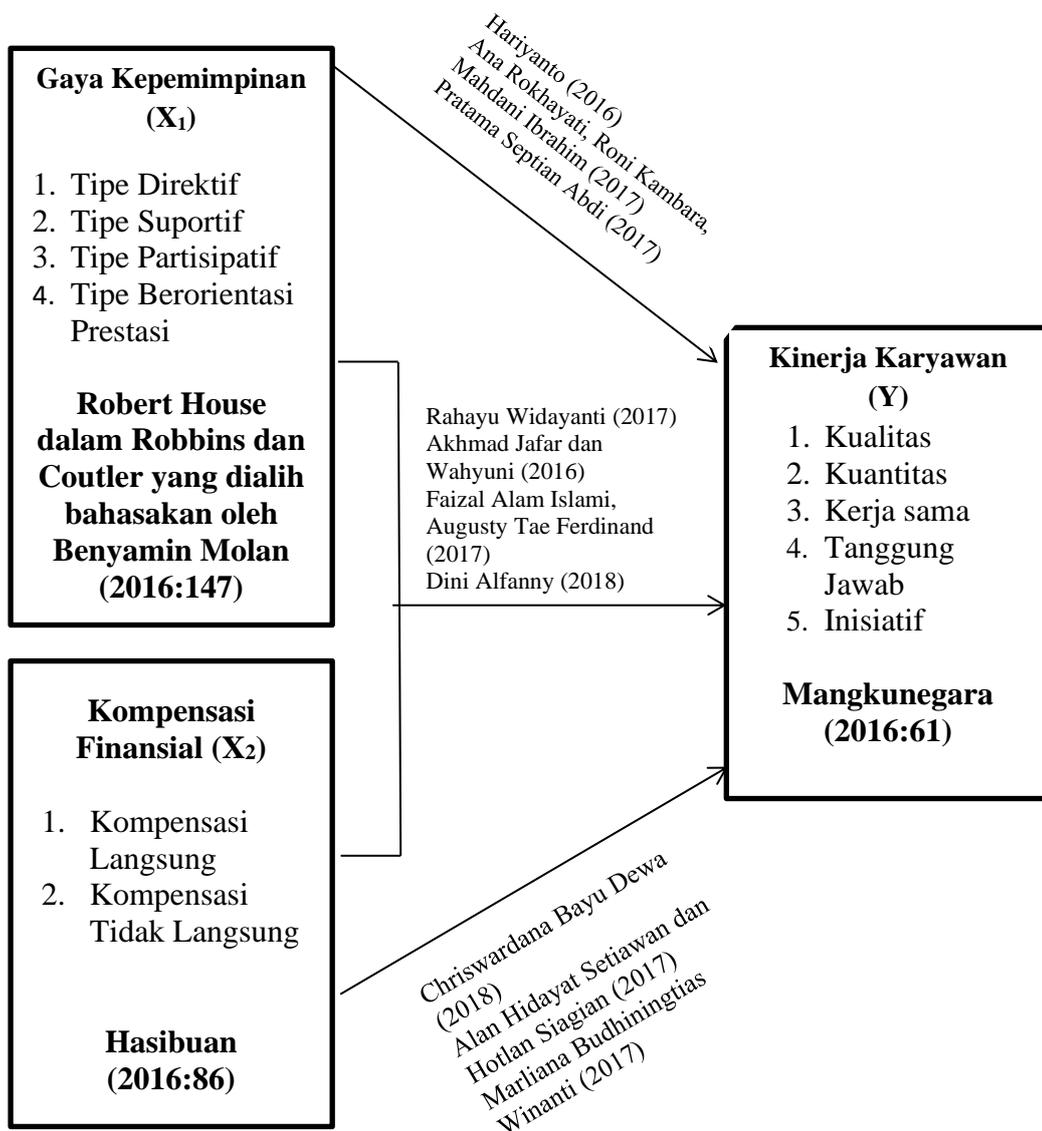
terhadap kinerja karyawan dan kemudian oleh Marliana Budhiningtias Winanti (2017) menyatakan bahwa Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan mengetahui pangaruh dari masing-masing faktor terhadap kinerja karaywan, perusahaan dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negatif yang timbul. Erna Ratna D (2016) dan Andrew C. Johannes (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan kompensasi keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu Widayanti (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian oleh Akhmad Jafar dan Wahyuni (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian oleh Faizal Alam Islami, Augusty Tae Ferdinand (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kemudian oleh Dini Alfanny (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran mengenai pengaruh variabel yang diteliti bahwa gaya kepemimpinan dan Kompensasi Finansial merupakan faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan, maka penulis dapat memberikan gambaran paradigma penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.