

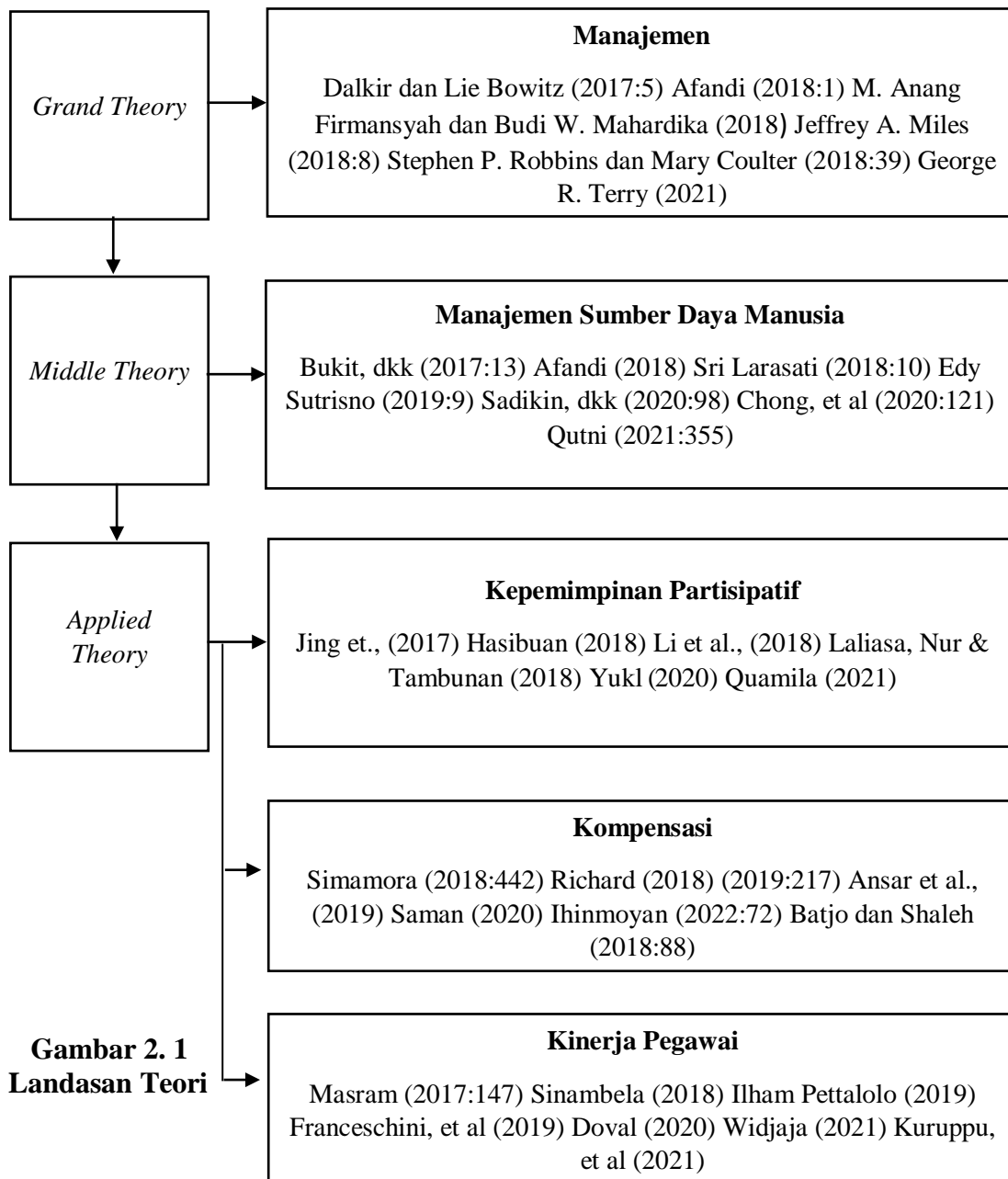
BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka, penulis akan menjelaskan teori-teori dari masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan partisipatif dan kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini memuat dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian atau menggunakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah manajemen, dimana memuat pengertian manajemen serta fungsi manajemen. Middle Theory dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, di mana memuat pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Tujuan Sumber Daya Manusia. Applied Theory atau teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Kinerja Pegawai. Berikut ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan permasalahan peneliti.



Gambar 2. 1
Landasan Teori

Sumber: Data diolah penulis, (2023)

2.1.1 Manajemen

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda-beda tetapi semua

definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin disampaikan dari definisi Manajemen.

Manajemen merupakan suatu kesatuan dalam sebuah organisasi yang digunakan untuk organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Pengaturan manajemen yang efektif dan efisien membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya dengan mudah. Manajemen memiliki fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Menurut Kimis, Dalkir and Lie, Jay Bowitz (2017:5) menyatakan bahwa: “*Manajemen is strategies and processes designed to identify, capture, structure, value, leverage, and share an organization’s intellectual assest to enchance it’s performance and competitiveness*”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen adalah strategi dan proses yang di rancang untuk mengidentifikasi, menangkap, menyusun, menilai, memanfaatkan dan berbagi asset intelektual organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya.

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.” Sedangkan menurut pandangan Afandi (2018:1) menyatakan bahwa: “Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).”

Menurut Jeffrey A. Miles (2018:8) menyatakan bahwa: “*Management is a specific body of knowledge that examines various methods used by managers and organization*”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen adalah kumpulan pengetahuan khusus yang mengkaji berbagai metode yang di gunakan oleh manajer dan organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018:39) menyatakan bahwa: “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively*”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

Menurut George R. Terry (2021) Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah managing (pengelolaan), sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Bedasarkan definisi dari beberapa ahli di atas maka dapat dipahami bahwa manajemen adalah perpaduan antara ilmu dan seni yang terdiri atas beberapa fungsi untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia, di dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan dan juga pengawasan.

2.1.1.1 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardika (2018) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen, menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu:

- a. Manusia (*Man*), adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.
- b. Uang (*Money*), adalah faktor pendanaan atau keuangan, tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (budget), upah pegawai (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.
- c. Bahan-bahan (*Material*), berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Adanya barang mentah, maka dapat disajikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.
- d. Mesin (*Machine*), adalah mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi, adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.
- e. Metode (*Method*), adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.

- f. Pasar (*Market*), adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan (Firmansyah dan Mahardhika, 2018).

Berdasarkan definisi di atas bahwa segala aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen saling berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut 6M. unsur manajemen tersebut sangat menentukan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Untuk berjalan suatu usaha dan bisnis seorang manajer yang ada di dalam perusahaan harus mengetahui dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2018) dalam bukunya *Management* terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, hingga pengendalian.

- a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan adalah kegiatan manajemen yang meliputi penetapan tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana guna mengoordinasikan kegiatan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah kegiatan manajemen yang melibatkan pengaturan dan pembagian pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Memimpin (*Leading*)

Fungsi memimpin adalah kegiatan manajemen yang kegiatannya meliputi

memotivasi, memimpin, dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah fungsi manajemen yang kegiatannya meliputi memantau, membandingkan, dan mengevaluasi atas hasil kinerja.

Sementara itu menurut Mezentseva, et al (2020:11) menatakan bahwa: *“Management function shall designate the following six as the functions of a manager: planning, organizing, staffing, directing, coordinating and controlling”*.

Pengertian lainnya terkait fungsi manajemen menurut Owotutu, et al (2020:55) menyatakan bahwa: *“Management strives to ensure the life of the organization as a going concern by guaranteeing that it stays profitabel, liquid and solvent. This the do by painstakingly controlling planning, staffing, directing and organiing resources”*.

Manajemen di fungsikan untuk bisa mengelola segala aktivitas yang berkaitan dengan unit perusahaan baik itu dari segi pegawai, material, pemasaran, maupun hal lainnya yang harus di atur sedemikian rupa dan terkelola dengan baik agar kegiatan bisa berjalan dengan maksimal.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk

mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Menurut pandangan Bukit, dkk (2017:13) bahwa diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar mampu mencetak kualitas sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas baik. Menurut Afandi (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang penulis rangkum dari beberapa pandangan para ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut Sadikin, dkk (2020:98) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya yang menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Pendapat lain terkait manajemen sumber daya manusia Chong, et al (2020:121) yaitu: “*Human resource management is the term used to describe formal systems devised for the management of people within an organization*”.

Menurut Qutni (2021:355) memberikan pandangan bahwa: “*Human resource management is a develop quality improvement of human resources with the participation of human resources in development through awareness without coercion*”.

Berdasarkan beberapa pengertian terkait manajemen sumber daya manusia yang telah dipaparkan di atas dapat diterangkan bahwasanya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau seni dalam pengelolaan atau mengatur manusia sebagai sumber daya dari suatu organisasi atau perusahaan agar mampu memberikan produktivitas yang optimal demi tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.2.1 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 strategis, etis, dan sosial. 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. menurut Sri Larasati (2018:10) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan atau organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan 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.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia ditujukan agar perusahaan mampu mengontrol segala kebijakan, aktivitas dan fungsi dari manusia atau pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut, agar sumber daya yang dimilikinya mampu terkelola dengan baik sehingga mampu memberikan potensi kerja yang bagus untuk perusahaan atas terkelolanya sumber daya manusia itu sendiri.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas- tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut beberapa fungsi Manajemen SDM menurut Edy Sutrisno (2019:9) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yang lebih lengkap dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengadaan SDM

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

3. Pengembangan SDM

Fungsi ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Pada tahap ini terdapat proses penilaian kinerja dalam rangka peningkatan kinerja untuk mengembangkan para anggota organisasi antara lain dengan Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama.

4. Pengintegrasian

Pengintegrasian berarti mencocokkan keinginan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap pegawai dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian meliputi motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.

5. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada pegawai atau jasa-jasa

yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. System kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagai kontribusi pegawai atas pekerjaannya.

6. Pemeliharaan

Pemeliharaan pegawai berarti mempertahankan pegawai untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya biasanya memiliki kinerja yang baik.

7. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

8. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiunan atau sebab lainnya.

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang sangat penting bagi organisasi. Fungsi manajerial sebagai perencanaan tenaga kerja sedangkan fungsi operasional sebagai pemilihan tenaga kerja itu sendiri. Jika kedua fungsi ini dapat berjalan dengan baik maka perusahaan memiliki tenaga kerja yang sudah memiliki standar yang sesuai sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Kepemimpinan

Suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting. Sebab pemimpinlah yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini bukanlah tugas mudah, karena harus memahami sikap dan perilaku bawahan yang berbeda-beda. Kepemimpinan atau Leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia.

Akan tetapi, kepemimpinan seperti apa dan bagaimana yang mampu membawa pegawainya untuk sama-sama mencapai keberhasilan suatu perusahaan sebagai tujuan utamanya. Tentunya setiap pegawai menginginkan sosok seorang pemimpin yang ideal mampu dan mempunyai jiwa pemimpin yang matang serta mempunyai tanggungjawab yang tinggi. Menurut Erlangga (2018:8) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan fungsi kolektif yang berarti penampilan yang integrative dari daya Upaya kelompok itu akan selalu dikaitkan dengan masalah kelompok dan tujuan kelompoknya”.

Menurut Plecas, et al (2018:11) menyatakan bahwa “*Leadership is for people who have responsibility for getting a job done or part of a job done to have certain skills, abilities, and aspirations that help them get that job done well*”. Definisi kepemimpinan itu sendiri bermacam-macam pandangannya, berikut penulis kutip dari beberapa para ahli terkait definisi kepemimpinan sebagaimana berikut:

Menurut Fazira dan Mirani (2019:78) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana

mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Menurut Sahadi dkk (2020:516) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengendalikan orang lain untuk bekerjasama mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan dalam suatu organisasi”.

Menurut Demirtas and Karaca (2020:6) menyatakan bahwa: “*Leadership refers to the person who changes the paradigms of people, creates a vision, motivates followers with internal resources, engrains the idea that everyone has something to contribute to the shared goal, leads them and directly affects the flow of events and results*”.

Menurut Azmy dan Priyono (2022:18) menyatakan bahwa: “*Leadership is someone who must be able to carry out regular briefings and work reviews in the context of supervising and operating the wheels of an organization that prioritizes the spiritual aspects of team cohesiveness and effectiveness of communication and involves the allocation of work, units and tasks that will be the main function in building the organization*”.

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan seperti yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan melalui proses mempengaruhi aktivitas dari kelompok tertentu dalam hal ini bawahannya yang bisa diatur di pimpin serta diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama. Sosok seorang pemimpin diperlukan

dalam memfasilitasi kinerja pegawai, terutama perusahaan-perusahaan yang memiliki pegawai yang relatif banyak.

2.1.3.1 Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin pada proses kepemimpinan tentunya mempunyai gaya kepemimpinannya masing-masing yang biasanya mengikuti karakternya dilingkungan organisasi atau perusahaan dan menjadi suatu kebiasaan yang dilakukan dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan berasal dari pembentukan dua kata yaitu gaya dan kepemimpinan. Beberapa ahli berpendapat mengenai arti gaya kepemimpinan yaitu:

Menurut Wairimu dan Fridah (2017:1) mengatakan bahwasanya “*Leadership style is the steps taken by leaders in establishing human relations to provide optimal human resource in organizations*”.

Menurut Kamal, dkk (2019:40) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya untuk mempengaruhi, membujuk seseorang atau bawahannya untuk mencapai suatu tujuan Bersama dalam suatu organisasi”.

Pandangan lain terkait gaya kepemimpinan menurut Nashon dan Njoroge (2019:116-117) mengatakan bahwa “*Leadership style is the board way a leader relates with his or her juniors to achieve the desired objectives sequentially*”.

Menurut Utari dan Hadi (2020:3) memberikan pandangannya terkait gaya kepemimpinan yaitu: “Cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung

pencapaian tujuan yang pada dasarnya bersifat sementara/tidak tetap sehingga terkadang sulit dinilai seorang pemimpin menggunakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang mana”.

Pendapat lainnya menurut Demirtas dan Karaca (2020:234) menyatakan: *“The leadership style is the way a leader creates an organizational culture that will provide the necessary environment that will increase employee satisfaction, performance and productivity”*.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas, dapat dikatakan bahwasanya gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, dalam mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompoknya tersebut untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.4 Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif/demokratis yaitu dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Pada intinya kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang selalu melibatkan seluruh elemen organisasi dalam pengambilan kebijakan organisasi. Titik tekannya hanya kepada penggunaan partisipasi mereka, pemimpin hanya akan menjadi seorang yang melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

Menurut Jing et., (2017) menyatakan bahwa: *“Participative leadership is a democratic leadership that involves subordinates in organizational decision-making and management, with the aim of effectively enhancing employees’ sense of ownership and actively integrating their personal goals into organizational goals. Therefore, in the daily leadership process, leaders actively implement “participation management” for their subordinates, such as conveying meaningful values, actively organizing reporting and other flexible promotion strategies”.*

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2018) menyatakan bahwa apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi agar bawahan merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya ini akan mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan. Gaya biasanya dideskripsikan dengan istilah seperti otokratik, partisipatif, berorientasi tugas dan berorientasi manusia.

Menurut Li et al., (2018) menyatakan bahwa: *“Participative leadership in-depth and argued that participative leadership requires more encouragement and support for employees in the decision-making process and sharing of information and ideas”.*

Menurut Laliasa, Nur & Tambunan (2018) menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan partisipatif (demokratis) merupakan kemampuan mempengaruhi untuk orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan”.

Adapun definisi kepemimpinan partisipatif menurut Yukl (2020) yaitu: *“Participative leadership involves the use of decision procedures that allow other people some influence over the leader’s consultation. Participative leadership can take many forms and includes several specific decision procedures”*.

Menurut Quamila (2021) Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif adalah gaya kepemimpinan dimana semua individu memiliki kekuasaan setara dalam proses pengambilan keputusan bersama, terlepas dari jabatan dan pangkatnya.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa para ahli di atas bahwa kepemimpinan partisipatif menyarankan pada cara bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang mengutamakan pendekatan terbuka, baik dalam menerima masukan maupun terhadap perkembangan pemikiran, menciptakan jaringan kerja yang solid, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

2.1.4.1 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan partisipatif menurut Yukl (2020), yaitu:

1. Kepemimpinan dilakukan secara persuasif.

Strategi atau cara yang digunakan oleh pemimpin membujuk pegawai agar mau ikut serta mengambil keputusan bersama dan mau bekerja lebih rajin. Indikator meliputi: membujuk, memotivasi dan membaur dalam kegiatan.

2. Menciptakan kerja sama yang serasi.

Kerjasama tim dapat terwujud dengan baik jika sesama rekan kerja bekerja secara terstruktur demi menuju tujuan bersama. Indikator meliputi: komunikasi sesama rekan kerja, kerjasama, kepercayaan, dan kekompakan.

3. Menumbuhkan loyalitas.

Pegawai merupakan asset paling penting dalam sebuah perusahaan. Karena suksesnya sebuah perusahaan tergantung pada pegawai yang bekerja secara kompeten dan loyal terhadap perusahaan. Indikator meliputi: menumbuhkan rasa percaya terhadap pemimpin, memberikan hak pegawai seperti yang dijanjikan, dan ciptakan suasana kerja yang nyaman

4. Partisipasi para bawahan.

Keterlibatan dan partisipasi pegawai sebagai sebuah Tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau Tindakan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Indikator meliputi: partisipasi kerja, tanggung jawab komitmen kerja dan berbagi pengetahuan.

2.1.5 Kompensasi

Pegawai yang bekerja dalam sebuah perusahaan pasti membutuhkan kompensasi yang cukup adil, berupa uang, tunjangan, maupun fasilitas kepada pegawai yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan. Kompensasi menjadi salah satu alasan dan motif kuat pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan karena menyangkul hal yang penting yaitu pemenuhan hidup.

Menurut Simamora (2018:442) menyatakan bahwa “Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai

sebagai bagian dari hubungan kepegawaian”. Sedangkan menurut Richard (2018) mengungkapkan bahwa: *“Compensation is a plan for the mix and total amount of base pay, performance pay and indirect pay to be paid to various categories of employees”*.

Menurut Wibowo (2019:217) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Ansar et al., (2019) *“Compensation is a systematic system of remuneration for workers and managers, specifically in the form of money or products and services received by each person”*.

Menurut Saman (2020) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada pegawai untuk bekerja jauh lebih baik. Pemberian kompensasi kepada pegawai harus wajar dan adil untuk meningkatkan produktivitas kerja, karena pegawai dapat merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan mereka”.

Menurut Ihinmoyan (2022:72) menyatakan bahwa: *“Compensation is about benefits form the indirect financial and non-financial payments emplyees receive for continuing their employment with an organization”*.

Dari definsi di atas bahwa kompensasi hal utama yang sangat penting, seperti upah dan gaji, fasilitas, tunjangan, dan insentif. Karena para pegawai kerja selain mencari pengalaman, mengembangkan karir, adalah mencari upah dan gaji untuk kebutuhan hidupnya sendiri dan keluarga.

2.1.5.1 Tujuan Kompensasi

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:88) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai dengan peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

3. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar pada organisasi tersebut.

4. Motivasi

Motivasi dari manajer secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

5. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat

perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

6. Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi didalamnya.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

8. Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti peraturan pemerintah setempat atau yang biasa disingkat perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2018:442) ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai dimensi dan indikator kompensasi, yaitu:

1. Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerjaan-pekerjaan produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau pegawai tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerjaan dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan yang bersifat secara tetap.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja pegawai atau produktivitas pegawai. Pegawai dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan. Indikator meliputi: bonus, pemberian penghargaan dan kenaikan pangkat.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji. Indikator meliputi: asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan.

4. Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi pegawai atau pegawai dalam bekerja. Indikator meliputi: perlengkapan kantor, akses internet, dan prasarana.

Jadi menurut pendapat di atas bahwa indikator kompensasi yang dominan yaitu gaji berupa uang, disusul dengan lainnya seperti jaminan kesehatan, asuransi kerja, premi dan bonus ketika pegawai berprestasi agar menjadi kepuasan tersendiri dalam bekerja.

2.1.6 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sinambela (2018) mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu, kinerja sangatlah penting sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Ilham Pettalolo (2019) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Sedangkan Menurut Franceschini, et al (2019) menyatakan bahwa *“Performance is the output of a program that is run with indicators that can show the type or level of program activities carried out (processes), direct products and services provided by a program (outputs), and/or the results of these products and services (outcomes)”*.

Menurut Doval (2020) menyatakan bahwa: *“Performance can be defined as the evaluation of the constituents that try to assess the capability and ability of a*

company in achieving the constituents' aspiration levels using efficiency, effectiveness, or social referent criteria".

Menurut Widjaja (2021) memberikan pendapatnya terkait kinerja yaitu: "Merupakan tolak ukur yang digunakan perusahaan didalam melakukan penilaian terhadap pegawainya, Ketika pegawai memiliki kinerja sesuai dengan standar atau bahkan melebihinya dapat diberikan penghargaan ataupun sebaliknya yang belum dapat mencapai standar yang ditentukan dapat dikenakan konsekuensi".

Menurut Kuruppu, et al (2021) menyatakan bahwa: "*Performance means the accomplishment of a given task measured against present known standards of accuracy, competency, cost and speed*".

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa kinerja adalah suatu hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas dasar pengalaman, dan kesanggupan serta waktu.

2.1.6.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Manajemen perusahaan harus mampu membuat strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada pegawainya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi prestasi atau kinerja pegawai.

Sebagaimana menurut Masram (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari:

1. Efektivitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibatnya yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

2. Otoritas (wewenang).

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

3. Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4. Inisiatif

Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Khan et. Al, dalam Busro (2020:91) menekankan, bahwa faktor yang mempengaruhi untuk kerja para pekerja yaitu:

1. Sikap kerja
2. Kepuasan kerja
3. Komitmen organisasi.

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Sinambela (2018) adapun dimensi dan indikator dari kinerja adalah:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikator meliputi: kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikator meliputi: kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator meliputi: hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator meliputi: kekompakkan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri pegawai perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta

dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai, indikator meliputi: kemandirian.

Dari uraian di atas bahwa dimensi yang menunjang kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
1.	Khuluqon Azima Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jambi <i>Jurnal Manajemen dan Sains, 6 (2), Oktober 2021, 433-436.</i>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. Kompensasi 2. Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan Partisipatif

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
2.	<p>Junaidi, Said Musnadi dan M. Shabri</p> <p><i>The Effect Of Participative Leadership, Work Discipline, And Training On Employee Performance And Organizational Performance: Study At BKPSDM Pidie Jaya</i></p> <p><i>International Journal of Business Management and Economic Review, Vol.3, No. 01, 2020</i></p>	<p>Kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan partisipatif oleh pegawai, semakin baik organisasi tersebut kinerjanya juga akan lebih baik.</p>	<p>1. Kepemimpinan partisipatif 2. Disiplin kerja 3. Pelatihan 4. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kompensasi</p>
3.	<p>Finni Maulidi,Siti Marwiyah,Husni Mubaroq</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo</p> <p><i>Jurnal SosialPolitik Integratif, 2(4), 226-241</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo.</p>	<p>1. Kepemimpinan partisipatif 2. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kompensasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
4.	<p>Frengky, Mintje, Lenny M., Nursalam</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership on Employee Motivation, Compensation and Employee Performance of the Kupang District Water Supply Company</i></p> <p><i>European Journal of Business and management, Vol. 12, No. 5, 2020</i></p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Berarti bahwa jika kompensasi naik, itu akan meningkatkan kinerja pegawai.</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional 2. Motivasi kerja 3. Kompensasi 4. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kepemimpinan Partisipatif</p>
5.	<p>Gentari dan Sumiati</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Cilegon</p> <p><i>Jurnal Sains Manajemen, Vol. 5, No. 1, Juni 2019</i></p>	<p>Kepemimpinan partisipatif mempengaruhi semangat kerja secara positif dan signifikan. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan partisipatif oleh pegawai.</p>	<p>1. Kepemimpinan Partisipatif 2. Motivasi kerja 3. Semangat Kerja Pegawai</p>	<p>1. Kompensasi 2. Kinerja Pegawai</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
6.	<p>Ririn Setyaningsih dan Sri Harnani</p> <p>Pengembangan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Dinas Perumahan Kota Batu</p> <p>Jurnal Manajemen Jaya Negara Vol. 9, No. 2 Juli 2017</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. Komitmen organisasi 3. Kepemimpinan Partisipatif 4. Kinerja pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi
7.	<p>Veronica Sri Astuti Nawangsih, Nourma Ulva Kumala Devi dan Teguh Santoso</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kualitas Kerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo)</p> <p><i>Jurnal Penelitian, Vol. 7 No. 1, Januari-Juli 2023</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif memberikan pengaruh yang positif dan secara signifikan terhadap Kualitas Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Partisipatif 2. Kualitas Kerja Pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Kinerja Pegawai

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
8.	<p>Maya Taufiq, Maryadi dan Asri</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Sarana Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar.</p> <p><i>Jurnal Pusaran Manajemen, Vol. 2 No. 1, Februari 2023, Hal 184-198.</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar.</p>	<p>1. Kepemimpinan Partisipatif 2. Komitmen Organisasi 3. Sarana kerja 4. Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Kompensasi</p>
9.	<p>Alvi Nugraha, Sri Surjani Tjahjawati.</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi, Vol.3, No. 3, Desember 2017</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai yang diinginkan.</p>	<p>1. Kompensasi 2. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kepemimpinan partisipatif</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
10.	<p>Agung Surya Dwianto</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Jaeil Indonesia</p> <p>Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 2 No. 2, Juni 2019</p>	<p>Terdapat Pengaruh Positif Yang Signifikan antara Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Jaeil Indonesia. Artinya Pemberian Kompensasi Dapat Meningkatkan Kinerja Pegawai.</p>	<p>1. Kompensasi 2. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kepemimpin an partisipatif</p>
11.	<p>Eka Yulianing Santoso</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen: Volume 7, Nomor 12, Desember 2018</p>	<p>Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh Positif Dan Signifikan Kompensasi terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Kepemimpinan partisipatif 2. Kompensasi 3. Motivasi 4. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Objek penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
12.	<p>Muhammad Abdi Pratama, Ida Anggraini, Yesi Indian Ariska</p> <p>Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kusuma Raya Utama di Bengkulu Tengah</p> <p>Jurnal Fokus Manajemen, Vol. 1 No. 1 Mei, 2021</p>	<p>Motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1.Motivasi 2.Kompensasi 3.Kepemimpinan Partisipatif 4.Kinerja pegawai</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>
13.	<p>Angel Kralita Poluakan, Roy F. Runtuwene, Sofia A. P. Sambul</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero)UP3 Manado</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 9, No. 2, 2019</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (persero) UP3 Manado. Semakin tinggi kompensasi, maka semakin meningkat kinerjanya.</p>	<p>1.Kompensasi 2.Kinerja pegawai</p>	<p>1.Kepemimpin an partisipatif</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
14.	<p>Novi Christin dan Nyoman Suprasta</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Mottivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV SM Works</p> <p>Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume I No. 4/2019 Hal:759-767</p>	<p>Kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan pada CV SM Works. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan partisipatif, semakin baik juga tersebut kinerjanya</p>	<p>1. Kepemimpinan partisipatif 2. Motivasi kerja 3. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kompensasi</p>
15.	<p>Muhamad Faried Ardiansyah dan Ahmad Alim Bachri</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Coal Processing and Barge Loading PT.Adaro Indonesia</p> <p>Jurnal Indonesia Sosial Sains, Vol. 2, No. 11 November 2021</p>	<p>Terdapat pengaruh kepemimpinan partisipatif secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan kompensasi terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan partisipatif 2. Kompensasi 3. Kinerja pegawai 4. Kepuasan kerja</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
16.	<p>Andre Setiawan</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja</p> <p>AGORA Vol. 5, No. 3, (2017)</p>	<p>Bahwa hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.</p>	<p>1. Kepemimpinan Partisipatif 2. Kinerja pegawai 3. Motivasi 4. Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Kompensasi</p>
17.	<p>Li Chi</p> <p><i>The Effect Of Work Stress, Compensation And Leadership On Employee Performance At PT. Flash Ekspedisi, Binjai</i></p> <p><i>Journal of Economics, Finance and Manajement Studies, Volume 5 Issue 08 August 2022</i></p>	<p>Bahwa hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Artinya bahwa memberikan kompensasi yang tepat dan sesuai membuat bersemangat kerja.</p>	<p>1. Stess kerja 2. Kompensasi 3. Kepemimpinan 4. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Kepemimpin an Partisipatif</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
18.	Zhang Chao <i>The Effect of Competence, Compensation, and Work Environment on Employee Performance at Pt Bina Bersama, Medan</i> <i>Journal of Economics, Finance and Management Studies, Vol. 5 Issue 07 July 2022</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Memberikan kompensasi yang tepat dan sesuai membuat bersemangat kerja.	1. Kompetensi 2. Kompensasi 3. Lingkungan kerja 4. Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan Partisipatif
19.	Rozy R, Dr. George, and Dr. Michael <i>Effect Of Participative Leadership Style On Employee Performance Of Coffee Trading Companies In Kenya.</i> <i>Journal of Human Resource and Leadership. Vol. 4, Issue 2, pp 29-57, 2019</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan partisipatif, semakin baik pula Kinerja yang diberikan.	1. Kepemimpinan partisipatif 2. Kinerja pegawai	1. Kompensasi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Penelitian	Perbedaan
20.	Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Bagian Keperawatan Rsud Tugurejo Semarang). <i>Diponegoro Journal of Management, 2016, 40-52.</i>	Gaya kepemimpinan Partisipatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	1. Gaya kepemimpinan partisipatif 2. Lingkungan kerja 3. Kompensasi 4. Budaya organisasi 5. Kinerja pegawai	1. Objek penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif, kompensasi sebagai variabel independent dan kinerja pegawai sebagai variabel dependent.

Penelitian terdahulu di atas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Sebagai referensi penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu

yang relevan dengan penelitian peneliti seperti pada variabel independent yaitu kepemimpinan partisipatif, dan kompensasi yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent kinerja pegawai. Dengan terdapat beberapa variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu di atas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak penelitian ajukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. 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.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya Kepemimpinan Partisipatif memberikan kesempatan bagi para anggota timnya untuk berkembang. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Andre Setiawan (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat secara partisipatif dapat mendukung kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Rozy et al (2019) hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain dilakukan oleh Junaidi et al (2020) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik penerapan gaya kepemimpinan partisipatif maka kinerja pegawai akan semakin baik.

2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah salah satu alat yang digunakan organisasi untuk mengelola pegawai, bagi organisasi yang mempertahankan kinerja pegawai. Kompensasi itu sendiri berkaitan dengan imbalan yang diterima oleh pegawai. Menurut Alvi Nugraha, Sri Surjani, dan Tjahjawati (2017) menunjukkan hasil bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sudah besar sehingga kompensasi finansial, tidak langsung sudah sesuai dengan pegawai inginkan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Agung Surya Dwianto (2019) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. artinya kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Angel Kralita Poluaka, Roy F. Runtuwene, Sofia A. P. Sambul (2019) hasil dari penelitian ini bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (persero) UP3 Manado. Hal itu berarti semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

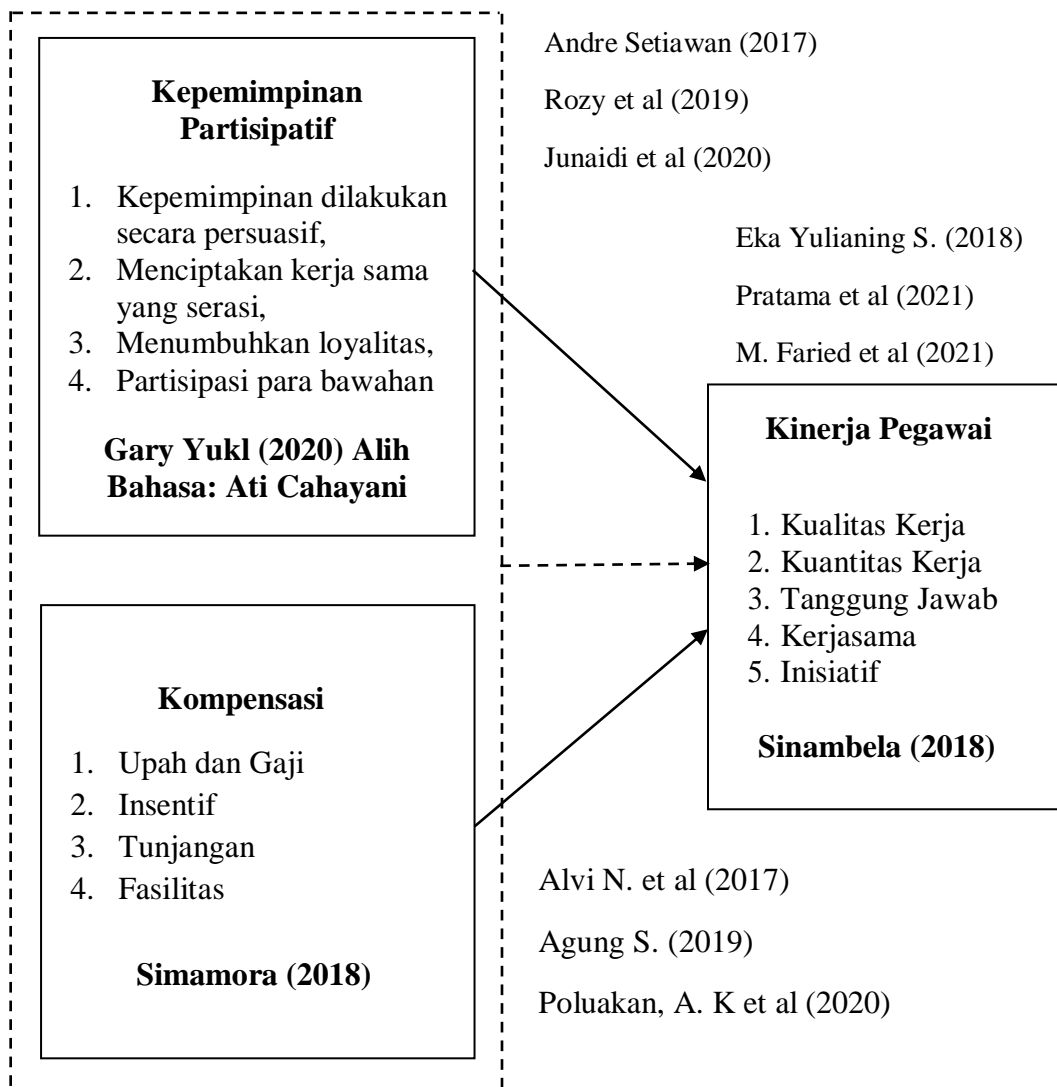
Kinerja pegawai menjadi hal yang penting untuk diteliti agar dapat melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang baik dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong dan mempengaruhi pegawai untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut penelitian Eka Yulianing Santoso (2018) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pratama, Anggraini, dan Ariska (2021) hasil penelitian ini adalah kompensasi dan gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh simultan atau berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kompensasi dan gaya kepemimpinan partisipatif maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Muhamad Faried Ardiansyah dan Ahmad Alim Bachri (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Adaro Indonesia.

2.4 Paradigma

Berdasarkan pemikiran di atas, maka paradigma penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja pegawai yang digambarkan pada paradigma sebagai berikut:



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

Keterangan

----- Berpengaruh Secara Simultan

—————> Berpengaruh Secara Parsial

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Secara simultan

Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

2. Secara parsial

- a. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai
- b. Terdapat Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai