

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan pedoman yang dibutuhkan untuk lebih memperdalam suatu masalah, oleh karena itu perlu dikemukakan suatu kajian pustaka yang bersifat ilmiah. Kajian pustaka dalam penelitian memiliki tujuan untuk melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti. Kajian pustaka ini dikemukakan konsep dan teori yang ada kaitannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah penelitian yaitu mengenai teori Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja karyawan. Konsep dan teori tersebut dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrumen penelitian sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

##### 2.1.1 Landasan Teori Yang Digunakan

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan yang terdiri dari *Grand theory* yaitu teori mengenai Manajemen, selanjutnya *Middle theory* yaitu teori mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, serta *Applied theory* yaitu teori mengenai Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja karyawan. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## **2.1.2 Manajemen**

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Pada intinya manajemen bertujuan untuk mengatur arah demi mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis supaya dapat memahami tentang bagaimana manusia saling bekerjasama untuk dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain atau perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen**

Secara umum manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku dalam mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Adapun beberapa pendapat menurut para ahli mengenai pengertian manajemen, yaitu :

Menurut George (2019:5) menyatakan bahwa “*Management is the planning, organizing, leading, dan controlling of human and other resources to archive organizational goals efficienly and effectvely*” atau dapat diartikan manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

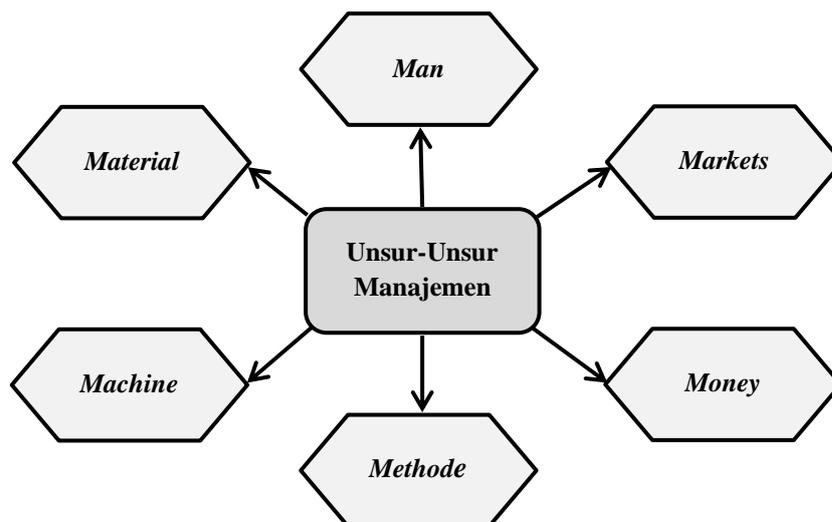
Menurut Firmansyah dan Mahardika (2020:4) “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dengan bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi yang lainnya.”

Menurut Sarinah dan Mardelana (2021:7) yang menyatakan bahwa “Manajemen merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan perusahaan dengan cara bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi yang lainnya.”

Berdasarkan dari pengertian dari beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan dengan mengarahkan karyawannya untuk menentukan sasaran dalam mencapai tujuan perusahaan, melalui proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian sumber daya yang dimiliki perusahaan.

#### 2.1.2.2 Unsur manajemen

Perusahaan pada dasarnya memiliki unsur manajemen dalam membentuk sistem manajerial yang bagus, apabila dari salah satu unsur tersebut tidak ada, maka dapat dipastikan perusahaan akan mengalami kesulitan yang terjadi dengan berkurangnya upaya mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.



**Gambar 2.1**  
**Unsur-unsur Manajemen**  
 Sumber : Hasibuan (2021:9)

Menurut Hasibuan (2021:9) Unsur-unsur manajemen itu terdiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M, untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan bahwa unsur-unsurnya yaitu :

1. Manusia (*Man*)

*Man* atau manusia juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia yang merupakan faktor sangat penting, berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.

2. Material (*Material*)

Material dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, dengan begitu material dianggap sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*)

Mesin merupakan suatu alat dalam kemajuan teknologi yang digunakan perusahaan, mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan.

4. Metode (*Method*)

Metode bertujuan untuk melakukan kegiatan manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode/cara dalam menjalankan pekerjaan tersebut, sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai berbagai tujuan.

## 5. Uang (*Money*)

Uang sebagai sarana manajemen yang harus digunakan sedemikian rupa supaya tujuan yang diinginkan dapat tercapai, kegiatan atau ketidاكلancaran dalam proses manajemen banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

## 6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka pasar merupakan sarana manajemen yang penting untuk mengetahui terhadap hasil produksi yang jelas tujuannya dan tidak mustahil semua itu dapat diuraikan sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri, minimal dapat mempertahankan pasar yang sudah ada dengan mencari pasar baru untuk hasil produksinya.

Berdasarkan dari beberapa unsur manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa manusia adalah unsur dan sarana yang utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan evaluasi dalam menjalankan kegiatan didalam perusahaan.

### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen memiliki penjabaran makna yang lebih luas, masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Terciptanya perusahaan yang sesuai dengan harapan dapat dilakukan dengan cara pengelolaan bagian internal perusahaannya, supaya perusahaan tersebut mampu berkembang dalam menjalankan setiap kegiatan dengan optimal. Berikut ini fungsi manajemen menurut Erni dan Kurniawan (2019:8), yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karna *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan, adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih, membuat dan menghubungkan fakta, untuk memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan yang kecil, pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi supaya dapat membantu memudahkan manajemen dalam mencapai tujuannya.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang berusaha supaya semua anggota kelompok mampu mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial yang sudah dibuat, dengan menggerakkan orang supaya mau bekerja dengan penuh kesadaran untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan dari beberapa fungsi-fungsi manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dalam hal ini penting memaksimalkan kemampuan sumber daya yang ada dalam menjalankan fungsi tersebut yang memiliki tujuan untuk mencapai keberhasilan dan memperoleh hasil kerja secara maksimal untuk masa depan perusahaan.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat khusus dalam perusahaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja untuk mencapai tujuan utama suatu perusahaan, manajemen SDM memiliki peran yang sangat penting dan harus dikelola dengan baik oleh perusahaan supaya dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas supaya mampu mencapai keberhasilan yang sudah direncanakan.

Menurut Mangkunegara (2020:2) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan.”

Menurut Dessler (2021:6) menyatakan bahwa “*Human Resource Management is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising*”, atau dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Menurut Bintaro dan Daryanto (2022:15) “Manajemen sumber daya manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana aktivitas suatu perusahaan yang memiliki tujuan untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya dalam bentuk tenaga kerja yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan bersama.

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih efisien jika menggunakan fungsi manajemen. Menurut Hasibuan (2021:21-23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan arahan dan apabila terdapat penyimpangan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan kerja.

#### 7. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 9. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling terpenting dan kunci terwujudnya kerna tanpad disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu didalam organisasi. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan untuk kedepannya.

#### **2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas kinerja, berikut tujuan manajemen menurut Sedarmayanti (2019:9) yaitu :

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
5. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tujuan adanya manajemen sumber daya manusia yaitu untuk dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan yaitu terhadap karyawannya.

#### **2.1.3.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang berhubungan dengan terwujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam perusahaan. Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2021:14), yaitu :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, and *job evaluation*.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right main in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan berperan sangat penting, karena manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengatur dan menentukan karyawan supaya dapat bekerja dengan baik dan berkualitas.

#### **2.1.4 Kepemimpinan**

Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan sosok yang memiliki peranan penting dalam mengatur, membuat rencana, memiliki tanggung jawab, selektif, dan dalam kelompok memberikan arahan kepada bawahannya, maka dari itu kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan agar dapat menciptakan semangat dalam bekerja.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pimpinan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alami mempelajari kepemimpinan adalah dengan melakukannya dalam bekerja atau dalam berorganisasi.

Menurut Kartono (2019:10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Menurut Thoha (2019:53) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”

Menurut Gary Yukl (2022:18) mengemukakan bahwa “*Leadership is the deliberate process of a person exerting strong influence on others in order to guide, structure, and facilitate activities and relationships within a group or organization.*” Atau dapat diartikan bahwa “Kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang yang memberikan pengaruh kuat pada orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi.”

Berdasarkan dari beberapa definisi menurut para ahli, maka kepemimpinan pada dasarnya berguna untuk mengelola, menstruktur dan membimbing serta memanfaatkan sumber daya manusia dengan baik, pemimpin bisa melakukan perubahan inovasi, kerjasama dengan bawahannya dengan saling mendukung sehingga kepuasan kerja akan tercipta dengan hasil pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2 Fungsi Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang tepat bagi suatu keadaan yang muncul pada perusahaan. Kemampuan pengambilan keputusan ini merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, jika seorang pemimpin salah dalam mengambil keputusan, hal tersebut akan berdampak pada tidak tercapainya suatu tujuan perusahaan. Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Siagian (2022:48) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
4. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam suatu perusahaan berperan sangat penting karena pemimpin yang baik akan memberikan dampak yang baik terhadap perusahaan dan berkontribusi lebih dalam meningkatkan perusahaan untuk kedepannya.

#### **2.1.4.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu ciri atau sifat dari seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Ciri dan sifat itupun dibagi dalam beberapa tipe, seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2020:81-85) tipe kepemimpinan antara lain :

### 1. Tipe Otokratis

Semua ilmuwan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sifat yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain :

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.

### 2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris, salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan.

### 3. Tipe Karismatik

Tipe pemimpin yang tidak banyak hal yang dapat dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang karismatik, memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar.

#### 4. Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan *Laissez Faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak disenangi mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo. Status quo berarti mempertahankan keadaan sekarang.

#### 5. Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik.

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap pemimpin memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda dan memiliki ciri khasnya tersendiri dengan menerapkan kebijakan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2019:54) menyatakan bahwa dimensi dan indikator untuk mengukur kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

##### 1. Inovator

- a. Kemampuan seorang pemimpin dalam berinovasi.
- b. Kemampuan konseptual yang dimiliki seorang pemimpin.

##### 2. Komunikator

- a. Kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi

- b. Kemampuan pemimpin dalam menyimpulkan komunikasi
  - c. Kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dengan baik dan jelas
3. Motivator
- a. Kemampuan pemimpin mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya.
  - b. Kemampuan pemimpin memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
4. Kontroler
- a. Kemampuan pemimpin dalam melakukan pengawasan.
  - b. Kemampuan pemimpin dalam pemakaian sumber daya.
  - c. Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan karyawan

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu menurut Thoha (2019:54) yang memiliki 4 dimensi yaitu dimensi inovator, komunikator, motivator dan kontroler.

#### **2.1.5 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.

### 2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan posisi dan jabatan karyawan. Berikut ini terdapat beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2020:83) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan suatu yang bisa dipertimbangkan sebagai sesuatu hal yang sebanding, dalam kepegawaian hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Menurut Afandy (2020:191), menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Menurut Dessler (2021:382) menyatakan bahwa *“Employee compensation is a includes all forms of pay going to employees and arising from their employment. It has two main components, direct financial payments and indirect financial payments”*. Atau dapat diartikan bahwa kompensasi karyawan adalah mencakup segala bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. Ini memiliki dua komponen utama, pembayaran keuangan langsung dan pembayaran keuangan tidak langsung.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diterima karyawan berbentuk uang sebagai pengganti kontribusi jasa berupa waktu, tenaga, pikiran yang diberikan kepada suatu perusahaan atau instansi.

#### **2.1.5.2 Jenis-Jenis Kompensasi**

Jenis dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi dapat mempunyai nilai dan bentuk yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari perusahaan maupun peraturan yang berlaku. Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2021:118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation atau employee welfare*) berupa tunjangan, jenjang karir dan pemberian fasilitas.

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

- a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

## 2. Kompensasi non finansial

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya, uang pensiun dan pakaian dinas

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jenis kompensasi dibagi menjadi 2 jenis yaitu kompensasi langsung berupa gaji, upah dan upah insentif dan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, jenjang karir dan pemberian fasilitas.

### **2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2020:84) mengemukakan bahwa terdapat enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar.

#### 1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi terhadap kebijakan perusahaan dalam menentukan pemberian kompensasi kepada pegawai.

#### 2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya, hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan

dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai, hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman, terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi terhadap pemberian kompensasi yaitu peraturan pemerintah, negoisasi antara perusahaan dan karyawan, standar biaya hidup pegawai, ukuran perbandingan upah, permintaan dan persediaan dan kemampuan perusahaan dalam membayar gaji kepada karyawan.

#### **2.1.5.4 Sistem Kompensasi**

Prinsip pengupahan dan pengajian serta yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran, untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut. Menurut Hasibuan (2021:123) yang menyatakan bahwa sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri dari:

1. Sistem kompensasi sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah :
  - a. Sistem waktu, kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian. Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja.
  - b. Sistem hasil, menurut sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan

kilogram, dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.

- c. Sistem borongan, suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil.

## 2. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

## 3. Waktu pembayaran kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar, tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang dijalankan perusahaan bertujuan untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2021:118) yang menyatakan bahwa terdapat 2 jenis dimensi beserta beberapa indikator-indikator untuk mengukur sistem kompensasi yaitu :

1. Kompensasi langsung (*Direct compensation*)
  - a. Pemberian Gaji
  - b. Pemberian Bonus
  - c. Pemberian Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation*)
  - a. Tunjangan hari raya
  - b. Tunjangan kesehatan
  - c. Pemberian waktu cuti
  - d. Tunjangan program pensiun
  - e. Fasilitas kantor
  - f. Promosi kenaikan jabatan

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kompensasi yang akan digunakan pada penelitian ini memiliki 2 dimensi yaitu kompensasi secara langsung (*Direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation*).

### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang selama menjalankan tugas-tugasnya. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi dari suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Kinerja seseorang

merupakan hal yang sangat penting di sebuah perusahaan untuk menunjang keberhasilan bagi suatu perusahaan, tanpa adanya kinerja yang baik maka perusahaan tidak akan bergerak maju untuk kedepannya.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan bahwa kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat John Minner dalam Mangkunegara (2020:70) menyatakan bahwa *“Employee Performance is the result of work in quality and quantity that is achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities that will be assigned to them.”* Atau dapat diartikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Afandi (2020:83) Ditinjau dari sisi hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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.

Menurut Hasibuan (2021:204) Kinerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari perusahaan. Semakin tinggi

kinerja karyawan akan mempermudah dalam mencapai tujuan dari perusahaan, karena kinerja sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan.

Bedasarkan dari beberapa pengertian para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau prestasi aktual maupun prestasi yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas, kuantitas, efisien dan efektif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan tidak melanggar hukum, moral dan etika yang ada, ketika kinerja karyawan di dalam perusahaan baik, maka perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuannya.

#### **2.1.6.2 Tujuan Kinerja Karyawan**

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia itu sendiri. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja karyawan menurut Masram dan Mu'ah (2021:143) yaitu :

1. Kesetiaan, yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan karyawan dalam mentaati dan melaksanakan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Hasil kerja, yang dimaksud adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
4. Ketaatan, kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

5. Kejujuran, yang dimaksud kejujuran adalah ketulusan hati seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerjasama, merupakan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.
7. Prakarsa, kemampuan seseorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian dapat mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dapat dilihat dari hasil kerjanya, tanggungjawabnya, kejujurannya dan kerjasama yang dilakukan dengan rekan kerjanya.

### **2.1.6.3 Manfaat Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pendapat Mangkunegara (2020:68) manfaat dari penilaian prestasi kerja pada kinerja karyawan, yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Bertujuan untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam perusahaan.
5. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja dapat mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, manfaat penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan karena untuk mengetahui dan melihat perkembangan kinerja yang dimiliki para karyawan.

#### **2.1.6.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Masram dan Mu'ah (2021:147) yaitu :

1. Efektivitas dan efisiensi, apabila suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut sudah efektif dan efisien, karena hal yang paling utama dalam pekerjaan yaitu mencapai target yang sudah direncanakan.
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.
3. Disiplin, adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, yang mana kedisiplinan karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja karyawan.

4. Inisiatif, merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu dalam pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja, wewenang yang diberikan, tingkat kedisiplinan yang dimiliki, dan inisiatif dan kreatifitas yang dimiliki karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukannya.

#### **2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pendapat John Minner dalam Mangkunegara (2020:70) dimensi dan indikator pada kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas Kerja (*Quality*)
  - a. Hasil kerja yang bagus.
  - b. Ketelitian dalam bekerja.
2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)
  - a. Ketepatan waktu.
  - b. Kecepatan dalam bekerja.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)
  - a. Bertanggungjawab ketika melakukan kesalahan.
  - b. Menggunakan sarana dan prasarana dengan bijak.
4. Kerja Sama (*Team Working*)
  - a. Menjalin kerjasama dengan rekan kerja.
  - b. Menjalin kekompakkan dengan rekan kerja.

## 5. Inisiatif (*Initiative*)

- a. Kemandirian dalam bekerja.
- b. Berinisiatif dalam mengambil tindakan.

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator dari kinerja karyawan yang dapat dipakai untuk penelitian menurut John Minner dalam Mangkunegara (2020:70) yang terdiri dari 5 dimensi yaitu pada dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggungjawab, kerjasama dan inisiatif karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori atau temuan hasil dari berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting dimana kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat dijadikan sebagai data pendukung yang terkait dengan penelitian, oleh karena itu peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p align="center"><b>Mariyanti, dkk, (2020)</b></p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Syariah di Kota Padang</p> <p><i>Jurnal Manajemen Strategi dan Simulasi Bisnis Vol 1 No 1</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Syariah di Kota Padang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian</li> </ol>
2	<p align="center"><b>Alamsyah, dkk, (2021)</b></p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar</p> <p><i>Jurnal Magister Manajemen Universitas Muslim Indonesia Vol 8 No 2</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Horison Ultima Makassar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian</li> </ol>
3	<p align="center"><b>Hidayati dan Zulher (2022)</b></p> <p><i>The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance with Motivation as Moderating Variables at the Pangeran Hotel Pekanbaru</i></p> <p><i>International Journal of Entrepreneurship and Business Development Vol 5 No 1</i></p>	<i>The result of study show that leadership and compensation have a positive and significant effect on employee performance at the Pangeran Hotel Pekanbaru</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Compensation</li> <li>3. Employee performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivation</li> <li>2. Research location</li> </ol>
4	<p align="center"><b>Febbyani dan Masman (2019)</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Apatel Jakarta</p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Apatel Jakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 1 No 4</i>			
5	<p><b>Rianto dan Zaq (2021)</b></p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus : Karyawan Grand Paragon Hotel Jakarta)</p> <p><i>Jurnal Human Capital Development Volume 5 Nomor 2</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Grand Paragon Hotel Jakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
6	<p><b>Yusuf dan Silvianita (2023)</b></p> <p><i>The Effect of Situational Leadership Style and Compensation on Employee Performance With Work Discipline As a Moderating Variable : Survey on Contract Employee Hotel X Special Economic Zone Mandalika</i></p> <p><i>The Third International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering, Volume 3 Nomor 1</i></p>	<i>The result of study show that leadership and compensation have a positive and significant effect on employee performance at the Hotel X Special Economic Zone Mandalika</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Compensation</li> <li>3. Employee performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Work discipline</li> <li>2. Research location</li> </ol>
7	<p><b>Santoso dan Oetomo (2018)</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Java Paragon Hotel and Residences</p> <p><i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 7 Nomor 12</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Java Paragon Hotel and Residences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p><b>Husnina dan Tarigan (2020)</b></p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Menara Peninsula Jakarta</p> <p><i>Jurnal Human Capital Development Volume 7 No 1</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Menara Peninsula Jakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
9	<p><b>Munarsih, dkk, (2023)</b></p> <p><i>The Effect of Leadership Style and Compensation on Employee Performance at the Aviary Bintaro Hotel</i></p> <p><i>Journal Socio Humanities Review Vol 3 No 1</i></p>	<i>The result of study show that leadership and compensation have a positive and significant effect on employe performance at the Aviary Bintaro Hotel</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Compensation</li> <li>3. Employee performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Research location</li> </ol>
10	<p><b>Aprillilyantari, dkk, (2021)</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Konflik Kerja, dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Adiwana Resort Jembawan Kecamatan Ubud Kabupaten Gianyar</p> <p><i>Jurnal Widya Amrita Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Vol 1 No 2</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Adiwana Resort Jembawan Kecamatan Ubud Kabupaten Gianyar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik kerja</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
11	<p><b>Budiono, dkk, (2020)</b></p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel &amp; SPA</p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Jurnal Human Capital Development Vol 7 No 2</i>	The Jayakarta SP Jakarta Hotel & SPA		
12	<b>Armadita dan Sihotang (2021)</b>  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya  <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol 10 No 3</i>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya	1. Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Kompensasi 2. Motivasi 3. Loyalitas karyawan 4. Lokasi penelitian
13	<b>Lestari, dkk, (2022)</b>  <i>The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at Hotel Harper Makassar</i>  <i>International Journal of Humanities, Social Sciences and Business Vol 1 No 3</i>	<i>The result of study show that leadership have a positive and significant effect on employe performance at Hotel Harper Makassar</i>	1. Leadership 2. Employee performance	1. Compensation 2. Work motivation 3. Research location
14	<b>Pradyana &amp; Widyastini (2023)</b>  Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Crystal Kuta Hotel Bali  <i>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Vol 10 No 2</i>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Crystal Kuta Hotel Bali	1. Kompensasi 2. Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan 2. Komunikasi 3. Beban kerja 4. Lokasi penelitian
15	<b>Hankir dan Berberoglu (2020)</b>  <i>The Effect of Compensation, Training and Knowledge Transfer, and Creativity Culture on Employee Performance within the hotel industry in Lebanon</i>	<i>The result of study show that compensation have a positive and significant effect on employe performance within the hotel industry in Lebanon</i>	1. Compensation 2. Employee performance	1. Leadership 2. Training 3. Knowledge transfer 4. Creativity culture 5. Research location

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>European Journal of Business and Management Vol 12 No 15</i>			
16	<p><b>Srutiningsih, dkk, (2023)</b></p> <p>Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali)</p> <p><i>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Vol 10 No 2</i></p>	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
17	<p><b>Prissilia, dkk, (2023)</b></p> <p><i>The Influence of Satisfaction and Compensation on Employee Performance at Hotel Peninsula Palembang</i></p> <p><i>International Journal of Marketing and Human Resource Research Vol 4 No 2</i></p>	<i>The result of study show that compensation have a positive and significant effect on employee performance within the Hotel Peninsula Palembang</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensation</li> <li>2. Employee performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Satisfaction</li> <li>3. Research location</li> </ol>
18	<p><b>JaeWon dan HyoungChul (2022)</b></p> <p><i>The Effect of Self-Sacrifice Leadership on Social Capital and Job Performance in Hotels Industry Korea</i></p> <p><i>Sustainability Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI) Vol 14</i></p>	<i>The result of study show that leadership have a positive and significant effect on employee performance in the Hotels Industry Korea</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Employee performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensation</li> <li>2. Social capital</li> <li>3. Research location</li> </ol>
19	<p><b>Iddrisu, dkk (2018)</b></p>	<i>The result of study show that employee motivation have a positive and</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Employee performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Compensation</li> <li>3. Motivation</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Assessing the Effects of Employee Motivation on Hotels Performance: a Case Study of Selected Hotels in the Sagnarigu District of the Northern Region</i></p> <p><i>Africa Development and Resources Research Institute Journal Vol 28 No 2 (5)</i></p>	<p><i>significant effect on employee performance Case Study of Selected Hotels in the Sagnarigu District of the Northern Region</i></p>		<p>4. <i>Research location</i></p>
20	<p><b>Uchechukwu dan Emmanuel (2022)</b></p> <p><i>Impact of Fringe Benefit on The Performance of Workers in The Hospitality Industry a Studi of Top Rank Hotels and Nike Lakes Resort Hotel Enugu</i></p> <p><i>Journal of Emerging Trends in Management Sciences and Entrepreneurship Vol 4 No 1</i></p>	<p><i>The result of study show that fringe benefit have a positive and significant effect on employe performance in The Hospitality Industry a Studi of Top Rank Hotels and Nike Lakes Resort Hotel Enugu</i></p>	<p>1. <i>Employee performance</i></p>	<p>1. <i>Leadership</i> 2. <i>Compensation</i> 3. <i>Fringe benefit</i> 4. <i>Research location</i></p>
21	<p><b>Sahyunu, dkk (2022)</b></p> <p><i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance at Hotel Plaza Inn Kendari</i></p> <p><i>International Journal of Management and Education in Human Development Issue 4 Volume 2</i></p>	<p><i>The result of study show that compensation have a positive and significant effect on employe performance at Hotel Plaza Inn Kendari</i></p>	<p>1. <i>Compensation</i> 2. <i>Employee performance</i></p>	<p>1. <i>Work discipline</i> 2. <i>Leadership</i> 3. <i>Research location</i></p>

Sumber : Hasil diolah peneliti (2024) dari berbagai jurnal.

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 dapat diketahui bahwa terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang. Persamaan yang terdapat pada penelitian di

atas yaitu menggunakan kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dapat menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian, sehingga dapat memperkaya teori dan wawasan yang digunakan dalam melakukan perbandingan serta dapat membantu dalam kelancaran penelitian yang dilakukan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan, telah menjadi acuan guna memperkuat hipotesis yang sudah diajukan, salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia, tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan apabila perusahaan memiliki kinerja karyawan yang baik, maka dapat dipastikan kinerja perusahaan akan membaik.

Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak akan berdiri sendiri, tetapi akan berhubungan dengan banyak faktor seperti kepemimpinan, dan motivasi. Pada sub-sub penelitian ini, akan menggambarkan kerangka pemikiran yang bertujuan untuk memudahkan dalam menyimak teori yang digunakan dan menjelaskan hubungan antar variabel yaitu kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan sehingga peneliti dapat mengambil kesimpulan sementara.

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan pada dasarnya berguna untuk mengelola, menstruktur dan membimbing serta memanfaatkan sumber daya manusia dengan baik, pemimpin bisa melakukan perubahan inovasi, kerjasama dengan bawahannya dengan saling

mendukung sehingga kepuasan kerja akan tercipta dengan hasil pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini didukung dari hasil penelitian menurut Rianto dan Zaq (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan sebuah pengaruh yang positif, jadi semakin baik kepemimpinan di perusahaan, maka semakin baik pula kinerja karyawan pada Grand Paragon Hotel Jakarta. Selanjutnya penelitian menurut Alamsyah, dkk., (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti semakin baik kepemimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Selanjutnya penelitian menurut Husnina dan Tarigan (2020) yang menyatakan bahwa dari hasil penelitian secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi kepemimpinan yang dimiliki atasan maka semakin tinggi juga kinerja karyawannya pada Hotel Menara Peninsula Jakarta.

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan lagi mengenai kepemimpinan atasannya, karena apabila seorang pemimpin mampu untuk melakukan kerjasama dengan bawahannya, memberikan arahan serta dorongan supaya karyawan mampu bekerja dengan baik.

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi kepada perusahaan/organisasi. Kompensasi

merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi organisasi guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kinerja pada karyawan. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga diri mereka. Semua sistem pembayaran kompensasi harus dikelola secara serius dan tepat oleh perusahaan, jika tidak dikelola dengan baik dan benar akan memberikan dampak ketidakpuasan karyawan atas balas jasa yang diterimanya.

Hal ini didukung dari hasil penelitian menurut Aprillilyantari, dkk, (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditegaskan pada pengujian hipotesis bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Adiwana Resort Jembawan Kecamatan Ubud Kabupaten Gianyar. Selanjutnya penelitian menurut Santoso dan Oetomo (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Java Paragon Hotel and Residences. Hal ini menunjukkan jika terjadi peningkatan pada kompensasi yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Selanjutnya penelitian menurut Srutiningsih, dkk, (2023) yang menyatakan bahwa dari hasil penelitian variabel kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Wyndham Garden Kuta Beach Bali. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa apabila semakin baik kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat.

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hendaknya pihak hotel mengevaluasi pemberian kompensasi yang sesuai untuk dapat memotivasi karyawan dan memberikan pujian atau apresiasi kepada karyawan yang berprestasi sehingga bisa memacu karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya.

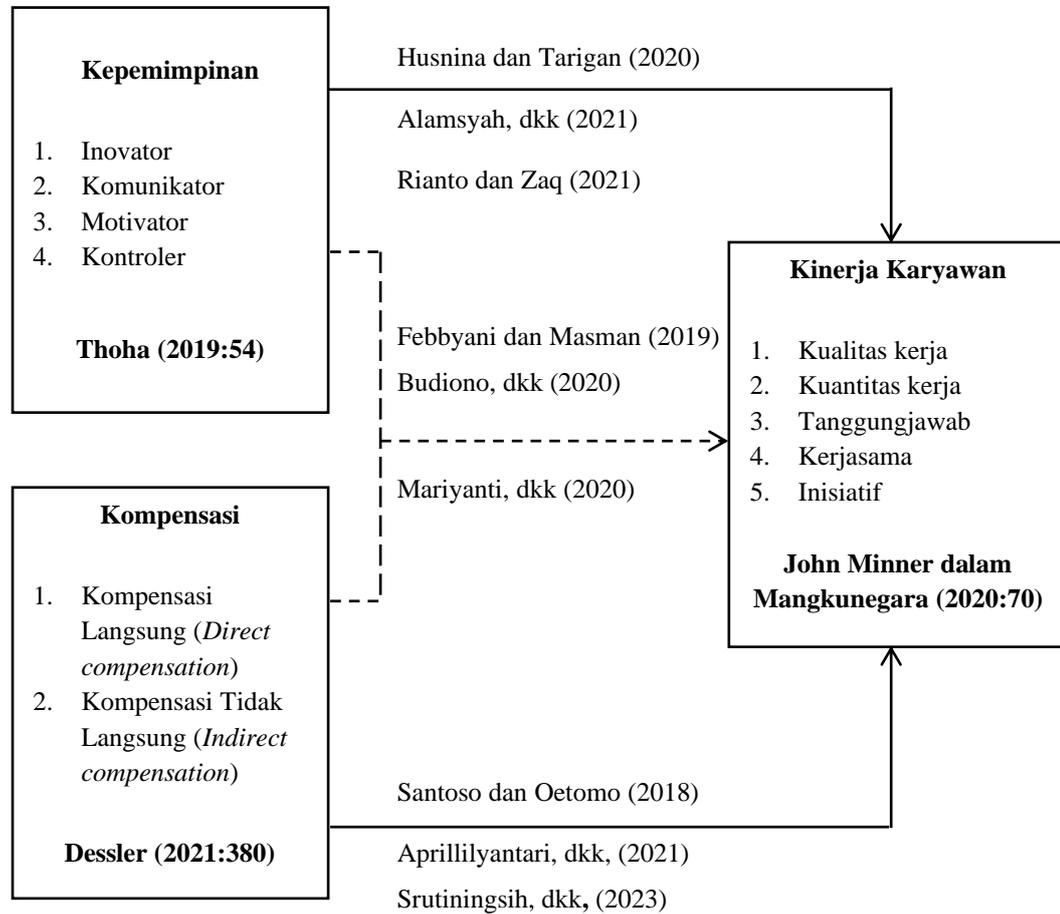
### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan unsur yang paling penting dalam berjalannya suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari segala faktor-faktor baik internal maupun eksternal khususnya pada kepemimpinan dan kompensasi. Karyawan merupakan moto penggerak segala aktivitas organisasi yang harus selalu mendapatkan, pendidikan, pelatihan, dijaga, dan dipertimbangkan keberandaannya karena berkembang tidaknya suatu instansi pemerintah tergantung karyawan tersebut. Instansi atau organisasi jika memiliki manajemen yang baik dalam mengatur tingkat kepemimpinan dan kompensasi kerja karyawan, dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya, serta menciptakan kinerja karyawan yang optimal akan tercapai dengan adanya kualitas dan kuantitas kerja serta tanggung jawab semakin tinggi maka semakin tinggi inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hal ini didukung dari hasil penelitian menurut Mariyanti, dkk (2020) yang menyatakan bahwa secara simultan kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dan semakin sesuai kebijakan pemimpin dalam bekerja dan pemberian kompensasi yang sesuai dengan jabatan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan Hotel Syariah di Kota Padang. Selanjutnya penelitian menurut Febbyani dan Masman (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Apatel Jakarta. Selanjutnya penelitian menurut Budiono, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada The Jayakarta SP Jakarta Hotel & SPA, semakin baik kepemimpinan yang berada di perusahaan dan semakin sesuai pemberian kompensasi yang diberikan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir peneliti, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan dalam paradigma penelitian. Maka didapatkan rumusan masalah secara sistematis yang dapat digambarkan mengenai kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam paradigma berikut ini :

### 2.3.4 Paradigma Penelitian



Keterangan :

Simultan : - - - - -

Parsial : ———

### Gambar 2.2

#### Paradigma Penelitian

Sumber : Data Diolah Peneliti (2024)

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yaitu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka teori yang merupakan jawaban atau kesimpulan sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh peneliti yang diyakini

kebenarannya. Ada dua hipotesis yang akan penulis lakukan yaitu hipotesis simultan dan hipotesis parsial. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.