

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual merupakan bagian yang berisi penjelasan teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian. Pada bagian ini, peneliti membahas konsep yang relevan terkait variabel variable bebas maupun variable terikat.

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan gambaran hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Moehariono (2012:96) dalam Mustofa (2016), kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai selama periode waktu. Pendapat tersebut sejalan dengan Hasibuan (2020:94), yang menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seorang pegawai berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Menurut Wibowo (2017:7), juga menyatakan bahwa kinerja “*performance*” merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan tidak melanggar etika maupun ketentuan yang berlaku

Sementara itu, (Rivai & Sagala, 2009:604) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar, target, maupun kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut (Sedarmayanti, 2017:260) kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta juga dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kondisi kerja.

2.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo (2017:213), kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor psikologis.

1. Faktor individu mencakup kemampuan, keterampilan, serta latar belakang seseorang yang berpengaruh terhadap cara pegawai dalam melakukan tugasnya.
2. Faktor organisasi mencakup sumber daya yang tersedia, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, serta lingkungan kerja yang bisa mendukung atau menghambat kinerja pegawai.
3. Faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, dan motivasi kerja yang muncul dari dalam diri individu.

Menurut Suharto dan Cahyono (2015) dalam (Nurdin, 2023:56) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Keahlian, karakter, dan minat kerja.
2. Kejelasan serta penerimaan terhadap tugas dan tanggung jawab.

3. Motivasi kerja yang mendorong intensitas dan kemauan karyawan dalam bekerja.

Menurut (Rivai, 2018:605) mengatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan organisasi, dan sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Dukungan organisasi dan sistem penghargaan yang baik dikatakan mampu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Dari berbagai faktor tersebut, kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja dianggap sebagai aspek yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.3 Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja pegawai pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari tujuan manajemen kinerja. Armstrong (2014:334) menyatakan bahwa manajemen kinerja bertujuan untuk mengarahkan, mengelola, dan meningkatkan kinerja individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017: 67) tujuan kinerja adalah untuk menghasilkan kinerja secara kuantitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang di bebaskan padanya. Hal ini kemudian digunakan sebagai evaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi, serta menjadi

dasar dalam memberikan penghargaan, promosi jabatan, dan pengembangan karier.

2.1.4 Indikator kinerja

Menurut Mangkunegara, (2017:75) indikator kinerja pegawai terdiri dari empat, diantaranya:

1. Kualitas Kerja, kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.
3. Tanggung Jawab, Merupakan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh kesadaran, kesungguhan, serta dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada atasan.
4. Disiplin Kerja, Yaitu tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, jadwal kerja, standar prosedur (SOP), serta kebijakan yang berlaku di perusahaan.

Menurut (Wibowo, 2017:86) indikator kinerja terdiri dari :

1. Input, merupakan kemampuan, keahlian, pengalaman kerja yang dimiliki pegawai sebelum melaksanakan pekerjaan.
2. *Process*, merupakan cara atau metode pegawai dalam menyelesaikan tugas.
3. Output, merupakan hasil kerja langsung yang dicapai pegawai sesuai target atau standar yang ditetapkan.
4. Outcome, merupakan dampak langsung dari output yang dihasilkan bagi unit kerja atau organisasi.

5. Benefit, merupakan manfaat yang diterima organisasi dari hasil dan dampak pekerjaan pegawai.
6. Impact, merupakan pengaruh jangka panjang dari kinerja pegawai bagi organisasi

Menurut (Bernardin & Russel, 2003:239) indikator kinerja terdiri dari 5 diantara nya :

1. *Quality*, Jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai dalam periode tertentu.
2. *Quantity* Tingkat kesempurnaan, ketelitian, dan kualitas hasil kerja yang dicapai pegawai,
3. *Timeliness*, Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline.
4. *Cost-effectiveness*, Kemampuan bekerja efisien dengan penggunaan sumber daya yang minimal.
5. *Need for Supervision*, Tingkat kemandirian pegawai dalam bekerja tanpa pengawasan ketat.
6. *Interpersonal Impact*. Kemampuan pegawai membangun hubungan, bekerja sama, dan memberi pengaruh positif pada rekan kerja.

Menurut (Prawirosentono, 1999:27) indikator kinerja terdiri dari 4, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas, ukuran kesempurnaan hasil kerja dilihat dari standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

2. Kuantitas, ukuran jumlah hasil kerja pegawai sesuai dengan standar perusahaan
3. Ketepatan Waktu, Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan organisasi.
4. Efektivitas, kemampuan menghasilkan output yang sesuai tujuan dan memanfaatkan sumber daya secara optimal.

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh bentuk apresiasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang mereka lakukan. Tujuan utama dari pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, serta mendorong karyawan agar terus memberikan kemampuan terbaiknya dalam menunjang kesuksesan organisasi.

Menurut Mondiani (2012) dalam Adiyanti dan Nugraha (2023) Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi mencakup semua jenis pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun barang, baik langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa atas kerja mereka di perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:233) menjelaskan bahwa kompensasi adalah bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik berupa nilai finansial maupun nonfinansial.

Menurut Wibowo (2017:289) menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penggantian atas tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh pegawai kepada perusahaan.

Sementara itu Sinambela (2019:448) mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Pendapat ini selaras dengan (Rivai dan Sagala, 2009:741), yang menekankan bahwa kompensasi adalah hal yang diterima karyawan sebagai pengganti atas kontribusi jasa yang mereka berikan kepada perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi meliputi semua bentuk imbalan, baik finansial maupun nonfinansial, yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas atas kontribusi yang telah mereka berikan. Pemberian kompensasi bertujuan untuk menarik, memotivasi, serta mempertahankan karyawan agar tetap berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.6 Jenis-Jenis Kompensasi

Secara umum didalam berbagai kepustakaan, kompensasi dibagi tiga jenis, yaitu kompensasi, Kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan insentif (Sinambela, 2019:222). Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diterima pegawai secara langsung dari dari organisasi , seperti gaji dan upah. Kompensasi tidak langsung meliputi berbagai bentuk tunjangan, fasilitas, dan jaminan sosial yang diberikan perusahaan. Sedangkan insentif merupakan tambahan kompensasi yang diberikan atas prestasi atau kinerja tertentu.

Menurut (Dessler, 2015:417) jenis kompensasi terdiri dari 2 jenis , yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial langsung atau *direct financial payments*, mencakup (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus).
2. Kompensasi finansial tidak langsung atau *indirect financial payments* , yang mencakup tunjangan finansial program proteksi (asuransi dan jaminan kesehatan), bayaran di luar jam kerja (liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dan sebagainya), serta berbagai fasilitas yang diberikan perusahaan seperti kendaraan dan tempat tinggal.

Selanjutnya, Simamora (2004) dalam (Sinambela, 2019:223) jenis kompensasi terdiri dari dua , yaitu:

1. Kompensasi finansial yang dapat dibagi dengan kompensasi langsung,
 - a. Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah.
 - b. Bayaran prestasi (*merit pay*.)
 - c. Bayaran insentif (*incentive pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
 - d. Bayaran tertangguh (*deferred pay*) yaitu program pensiun, anuitas pembelian saham. Kemudian, kompensasi tidak langsung terdiri dari:
 - a) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi kecelakaan.
 - b) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir, konsumsi, dan cuti hamil.

- c) Fasilitas yang ada di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti diluar tanggungan, dan anuitas pembelian saham.

2. kompensasi nonfinansial dapat dibagi menjadi:

- a. Pekerjaan, tugas tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.
- b. Lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

2.1.7 Faktor-Faktor Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2013:127) menyatakan faktor yang memengaruhi tingkat kompensasi, yaitu:

1. Keseimbangan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika jumlah tenaga kerja yang tersedia lebih banyak dibandingkan lowongan pekerjaan, maka tingkat gaji cenderung rendah. Jika sebaliknya, permintaan tenaga kerja lebih tinggi dan penawaran lebih sedikit, maka tingkat kompensasi akan lebih tinggi.
2. Kemampuan finansial dan keinginan perusahaan. Jika perusahaan memiliki dana yang cukup dan ingin membayar gaji yang layak, tingkat kompensasi akan tinggi. Namun, jika perusahaan tidak mampu atau tidak bersedia memberikan gaji memadai, maka tingkat kompensasi akan rendah.
3. Kehadiran serikat buruh atau organisasi karyawan. Karyawan yang bergabung dalam perusahaan-perusahaan buruh dapat memengaruhi

pengaturan kompensasi karena perusahaan tersebut menjadi wadah bagi pekerja untuk menuntut peningkatan kesejahteraan.

4. Tingkat produktivitas kerja. Semakin tinggi produktivitas karyawan, maka semakin baik kompensasi yang akan mereka terima. Jika produktivitas rendah, maka tingkat gaji pun akan rendah.
5. Aturan pemerintah. Pemerintah melalui undang-undang dan kebijakan upah turut memengaruhi besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan.
6. Biaya hidup di suatu daerah. Di wilayah dengan biaya hidup tinggi, tingkat kompensasi biasanya lebih besar, sebaliknya di area dengan biaya hidup rendah, tingkat gaji cenderung lebih kecil.
7. Tingkat jabatan. Karyawan yang menjabat posisi lebih tinggi biasanya menerima kompensasi lebih besar dibandingkan karyawan di posisi yang lebih rendah.
8. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Semakin tinggi pendidikan dan pengalaman seseorang, maka semakin besar pula gaji yang mereka peroleh.
9. Kondisi perekonomian nasional. Saat ekonomi sedang berkembang, tingkat kompensasi cenderung meningkat. Namun, jika ekonomi sedang lesu, maka tingkat gaji juga ikut menurun.
10. Jenis dan sifat pekerjaan. Jika seseorang bekerja pada bidang yang memiliki risiko atau tanggung jawab tinggi, maka ia akan menerima kompensasi yang lebih besar dibandingkan pekerjaan dengan risiko rendah.

Menurut (Dessler, 2015:419) faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Ekuitas eksternal: membandingkan tingkat pembayaran upah di satu perusahaan dengan perusahaan lain.
2. Keadilan internal: membandingkan keadilan dalam tingkat pembayaran pekerjaan dengan pekerjaan lain dalam satu perusahaan yang sama.
3. Ekuitas individual: kewajiban gaji individu dengan membandingkan pekerjaan yang dikerjakan sesama individu dalam perusahaan yang sama.
4. Keadilan prosedural: keadilan proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan gaji.

Menurut Ivancevich (2010) dalam (Wibowo, 2017:293) kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market, the economy, the government and unions*. Sedangkan sebagai faktor internal adalah *the labor budget dan who makes compensation decision*.

1. *The Labor Market*, pasar tenaga kerja. Pada umumnya timbul pendapat bahwa gaji yang lebih tinggi atau setidaknya sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depres, bayaran menjadi lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerjaan pekerja terlibat terbatas di pasar.

2. *The Economy*, kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, memengaruhi kemampuan organisasi membayar pada gaji yang tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.
3. *The Government*, pemerintah. Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.
4. *Unions*, perserikatan. Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya kondisi bayaran. Apabila organisasi tidak kuat akan memengaruhi kebijakan kompensasi.
5. *The Labor Budget*, anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah tenaga kerja yang tersedia untuk disesuaikan tahunnya pekerjaan. Setiap unit kerja dalam organisasi umumnya mempunyai besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan beberapa banyak tersedia untuk unit kerja.
6. *Who makes compensation decision*, pembuat keputusan kompensasi. Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa dipergunakan.

Secara umum, besarnya kompensasi yang diberikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam perusahaan seperti kemampuan organisasi, tingkat produktivitas, dan jabatan yang dipegang, maupun yang berasal dari luar perusahaan seperti kondisi perekonomian, kebijakan pemerintah, serta standar upah di pasar tenaga kerja. Penerapan sistem kompensasi yang adil dan

seimbang dapat meningkatkan semangat kerja serta kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.8 Indikator Kompensasi

Menurut (Afandi, 2018:84) indikator kompensasi meliputi 4 bagian, yaitu sebagai berikut:

4. Gaji, gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada karyawan tetap secara rutin dengan jumlah yang telah disepakati bersama.
5. Insentif, Insentif adalah bentuk tambahan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di luar dari gaji. Karyawan berhak menerima insentif jika berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.
6. Tunjangan, Tunjangan merupakan bentuk pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap dari gaji pokok. Contohnya adalah tunjangan liburan, tunjangan kesehatan, serta jenis tunjangan lainnya.
7. Fasilitas, Salah satu bentuk kompensasi adalah dengan memberikan fasilitas yang dapat memudahkan dan memotivasi karyawan dalam menjalankan tugas kerjanya, seperti kendaraan, akses internet, tempat tinggal, serta fasilitas lainnya.

Menurut (Hasibuan, 2013: 118), kompensasi memiliki beberapa indikator utama yang mencerminkan pemberian balas jasa kepada karyawan. Indikator tersebut mencakup

1. gaji, yaitu balas jasa yang diberikan secara rutin berdasarkan posisi dan tanggung jawab;
2. upah, yakni imbalan atas pekerjaan yang sifatnya lebih langsung dan dihitung berdasarkan satuan waktu atau hasil;
3. insentif, yaitu tambahan pendapatan karena kerja keras atau prestasi;
4. tunjangan, meliputi fasilitas tambahan seperti keluarga, makan, kesehatan, dan lainnya; serta
5. fasilitas, yaitu kompensasi tidak langsung berupa sarana yang diberikan perusahaan untuk menunjang kenyamanan kerja. Kelima indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana kompensasi telah diberikan secara layak dan mendorong kinerja karyawan.

Menurut (Dessler, 2015:394), indikator kompensasi dibagi menjadi tiga komponen utama:

1. Direct Financial Payments, yaitu seluruh bentuk pembayaran finansial langsung yang diterima pegawai seperti gaji, upah, bonus, komisi, atau insentif lain yang diberikan berdasarkan kontribusi dan kinerja pegawai.
2. Indirect Financial Payments (Employee Benefits), yaitu berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan dalam bentuk non-upah seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, jaminan pensiun, program kesejahteraan, serta fasilitas lain yang menambah nilai kompensasi tanpa diberikan dalam bentuk uang tunai.
3. Nonfinancial Rewards, yaitu bentuk penghargaan non-moneter seperti kesempatan pengembangan karier, pengakuan, lingkungan kerja yang

nyaman, serta fleksibilitas kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai.

Menurut Mathis & Jackson (2011:383), indikator kompensasi meliputi beberapa komponen utama, yaitu:

- 1 Direct compensation berupa gaji pokok, upah, dan insentif yang menjadi bayaran langsung kepada karyawan;
- 2 Indirect compensation seperti tunjangan kesehatan, asuransi, cuti, dan program kesejahteraan;
- 3 Nonmonetary rewards berupa kondisi kerja yang nyaman, fleksibilitas jam kerja, dan hubungan kerja yang positif; serta
- 4 Performance-based pay, yaitu kompensasi yang diberikan berdasarkan pencapaian atau kontribusi karyawan.

Menurut (Mondy & Martocchio, 2016:250), indikator kompensasi terdiri dari 4, yaitu sebagai berikut:

1. *Base Pay*, yaitu kompensasi dasar yang diterima karyawan sesuai jabatan.
2. *Variable Pay*, yaitu kompensasi tambahan berbasis kinerja seperti bonus atau komisi.
3. *Benefits*, yaitu berbagai tunjangan seperti kesehatan, cuti, dan perlindungan asuransi.
4. *Employee Services*, yaitu fasilitas non-uang seperti penyediaan kantin, pelatihan, perumahan, atau program konseling.

2.1.9 Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi (Mu'ah dan Dindrayani, 2019:14).

Menurut (Hasibuan, 2005:43) pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang dalam memimpin, mengarahkan bawahan untuk melakukan sebagian tugasnya guna mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan lancar jika peran kepemimpinan dikelola secara baik dan bertanggung jawab. Sebaliknya, jika peran tersebut tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka akan muncul berbagai masalah yang dapat menghambat atau memengaruhi kinerja bawahan.

Menurut (Robbins dan Judge 2016:249), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok agar dapat mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Rivai dan Sagala 2009:40), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi .

Kepemimpinan menurut (Yukl, 2013:7) *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”* atau Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi

orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta memfasilitasi upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut (Gibson, Ivancevich, Donelly 1996), kepemimpinan adalah proses penggunaan pengaruh untuk memotivasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang efektif terlihat dari kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong bawahannya agar bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Husaini et al. (2017:248), kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam melakukan sesuatu maupun tidak melakukan sesuatu, bawahan dipimpin secara langsung, bukan melalui cara menyuruh atau mendorong dari belakang.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengerahkan orang lain secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

2.1.10 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sifat atau ciri khas seseorang yang mampu memengaruhi orang lain atau sebuah organisasi, sehingga orang lain bersedia dan memiliki kemampuan untuk bergerak serta mengikuti sikap dan karakter pribadi pemimpin tersebut demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Rivai dan Mulyadi (2012) dalam Fahmi (2021) gaya kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik untuk memengaruhi bawahan agar bersedia bekerja sama dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Robbins dan Judge 2016:249) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan menunjukkan cara seorang pemimpin memengaruhi bawahannya, bisa melalui pendekatan otoriter, partisipatif, atau delegatif, bergantung pada keadaan dan situasi kerja yang dihadapi.

(Bass dan Avolio 1994:3) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi, motivasi, dan peningkatan positif terhadap bawahan. Sementara itu, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang didasari oleh penghargaan dan kinerja.

Menurut Siagian (2002) dalam (Tampi, 2014) ada lima gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis.

Pemimpin menganggap organisasi sebagai milik pribadinya, menganggap bawahan sebagai alat, serta tidak menerima kritik, saran, atau pendapat dari bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik.

Pemimpin menuntut disiplin yang tinggi dari bawahan, menyukai formalitas yang terlalu kaku, dan sering menerapkan sistem perintah langsung dalam menggerakkan bawahannya

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis.

Pemimpin menganggap bawahannya belum dewasa, bersikap melindungi secara berlebihan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, serta cenderung percaya diri bahwa ia tahu segalanya.

4. Gaya Kepemimpinan Kharismatis.

Pemimpin memiliki daya tarik dan pengaruh yang besar, sehingga biasanya memiliki banyak pengikut.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Pemimpin mendorong kolaborasi dan kerja tim dalam mencapai tujuan organisasi. Ia terbuka terhadap saran, pendapat, atau kritik dari bawahan, serta melibatkan mereka secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.11 Indikator Kepemimpinan

Berdasarkan perilaku kepemimpinan efektif yang dikemukakan (Yukl, 2013:23), indikator kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi *supporting*, *developing*, *recognizing*, *empowering*, dan *clarifying*.

1. *Supporting* mencerminkan kemampuan pemimpin memberikan dukungan emosional, perhatian, dan bantuan kepada bawahan.

2. *Developing* berkaitan dengan upaya pemimpin meningkatkan kemampuan bawahan melalui coaching, pembinaan, dan pelatihan.
3. *Recognizing* menunjukkan kemampuan pemimpin memberi penghargaan atau pengakuan terhadap prestasi bawahan.
4. *Empowering* mencerminkan pemberian wewenang dan kepercayaan untuk membuat keputusan dalam lingkup pekerjaan.
5. *Clarifying* menggambarkan kemampuan pemimpin menjelaskan tujuan, standar kinerja, serta peran masing-masing anggota secara jelas.

Menurut (Bass & Avolio, 1994:2) kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama. Dimensi-dimensi tersebut selanjutnya digunakan sebagai indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

1. *Idealized Influence*, menggambarkan pemimpin yang menjadi panutan, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya.
2. *Inspirational Motivation*, mencakup kemampuan pemimpin memberi semangat, visi, dan harapan positif kepada bawahan.
3. *Intellectual Stimulation*, berkaitan dengan kemampuan pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani mencoba cara baru.
4. *Individualized Consideration*, menggambarkan pemimpin yang memberikan perhatian personal serta membina pengikut sesuai kebutuhan masing-masing.

Menurut Hasibuan, (2013:173) kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan pemimpin dalam menjalankan peran dan fungsinya terhadap bawahan. Berdasarkan uraian tersebut, indikator kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kemampuan mengarahkan: memberikan instruksi dan petunjuk kerja secara jelas.
2. Kemampuan mengambil keputusan: menentukan tindakan terbaik dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut.
3. Kemampuan berkomunikasi: menyampaikan informasi dengan jelas dan membangun hubungan kerja yang baik.
4. Kemampuan memotivasi: membangkitkan semangat serta memberikan dorongan dan penghargaan.
5. Keteladanan: menjadi contoh dalam sikap, etika, dan kedisiplinan.

Menurut (Kartono, 2014:159) indikator kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan.

Kemampuan pemimpin dalam menentukan pilihan dan menyelesaikan permasalahan organisasi secara tepat dengan mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada.

2. Kemampuan memotivasi.

Kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan kepada bawahan agar bersedia bekerja secara optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan organisasi.

3. Kemampuan komunikasi.

Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi, arahan, dan ide secara jelas kepada bawahan, baik secara langsung maupun melalui media tertentu.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan.

Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengawasi bawahan agar pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan ketentuan dan tujuan yang telah ditetapkan.

5. Kemampuan mengendalikan emosi

Kemampuan pemimpin dalam mengelola emosi dan sikapnya dalam berbagai situasi kerja sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif.

2.1.12 Disiplin Kerja

Tingkat disiplin karyawan memiliki hubungan positif dengan tingkat prestasi kerja yang dicapai. Disiplin merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung dalam mendukung kelancaran operasional kerja. Disiplin kerja yang baik mencerminkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja, dorongan untuk berprestasi, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Harlie (2010) dalam Silalahi dan Bangun (2020), disiplin kerja adalah suatu cara untuk menumbuhkan kesadaran para pekerja dalam melaksanakan tugas yang diemban dan hal tersebut muncul melalui suatu proses.

Menurut (Rivai, 2018:599) disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku tertentu. Selain itu, disiplin juga bertujuan meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi aturan organisasi serta norma sosial yang berlaku.

Menurut Siagian (2006:278), disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua aturan organisasi serta norma sosial yang berlaku.

Menurut Afandi (2018) dalam (Nisa & Yusuf, 2022) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi serta menaati semua norma dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

Menurut (Sinambela, 2019:335), disiplin kerja adalah sikap kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati segala aturan organisasi atau perusahaan serta norma sosial yang berlaku.

Secara keseluruhan, disiplin kerja mencerminkan kesadaran, tanggung jawab, dan kepatuhan karyawan terhadap norma-norma yang berlaku, demi mencapai tujuan organisasi secara efektif. Tingkat disiplin karyawan berkorelasi positif dengan tingkat prestasi kerja yang dapat dicapai. Disiplin merupakan

fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting. Disiplin yang baik mencerminkan kesadaran seseorang untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini meningkatkan semangat kerja, gairah kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.1.13 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama dalam melaksanakan pendisiplinan adalah upaya dalam meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan produktifitas Menurut Mulyadi (2016:32). Menurut Hasibuan (2013:193) tujuan disiplin kerja merupakan kunci tercapainya tujuan perusahaan karena tanpa disiplin yang baik, pencapaian tujuan akan sulit dan hasilnya tidak maksimal, disiplin membantu membimbing karyawan agar mematuhi aturan dan norma, sehingga meningkatkan kinerja, moral, dan produktivitas.

Menurut Bejo Siwanto dalam Sinambela (2019:340)), tujuan disiplin kerja terdiri dari:

- a. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja.
 - 1) Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Secara keseluruhan, tujuan dari disiplin kerja adalah agar karyawan memahami dan memiliki tanggung jawab dalam mengikuti peraturan serta menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sehingga mendukung kelangsungan dan perkembangan organisasi.

2.1.14 Bentuk Disiplin Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

2. Disiplin Korektif. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetakan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pelanggaran pegawai, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut (Rivai et al., 2018:599) terdapat empat bentuk disiplin kerja antara lain sebagai berikut:

1. Disiplin Retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*utilitarian perspective*) berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.1.15 Indikator Disiplin Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:129), indikator disiplin kerja mencakup berbagai aspek di antaranya :

1. Kehadiran dan ketepatan waktu, Menggambarkan sejauh mana pegawai hadir secara rutin dan selalu datang tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Disiplin dapat terlihat dari minimnya keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan, serta kepatuhan pada jam kerja.
2. Ketaatan terhadap peraturan perusahaan, Menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap seluruh aturan dan tata tertib yang berlaku di organisasi, seperti penggunaan seragam, aturan istirahat, tata cara bekerja, serta mematuhi kebijakan lainnya yang ditetapkan perusahaan.
3. Ketaatan terhadap standar kerja, Menggambarkan sejauh mana pegawai menjalankan tugas sesuai prosedur, standar operasional kerja (SOP), serta kualitas dan target yang telah ditetapkan. Pegawai yang disiplin bekerja sesuai aturan teknis tanpa menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
4. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, Menunjukkan kemauan dan kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, menjaga amanah pekerjaan, serta bersedia mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Tanggung jawab terlihat dari inisiatif dan komitmen dalam menjalankan pekerjaan.
5. Kesadaran dalam melaksanakan pekerjaan
Menggambarkan sikap pegawai yang bekerja bukan karena paksaan, tetapi didorong oleh kesadaran diri akan pentingnya tugas yang dilakukan. Kesadaran ini terlihat dari kedisiplinan tanpa harus diawasi terus-menerus serta kemampuan mengendalikan perilaku kerja secara mandiri.

Menurut Sutrisno (2009), terdapat beberapa indikator yang berkaitan dengan disiplin kerja antara lain :

1. Aturan waktu masuk, waktu pulang, dan waktu istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Menurut Simamora (2004:746) indikator yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan pada peraturan. Taat dan patuh terhadap peraturan yang berlaku berarti sikap menerima serta ikhlas melaksanakan peraturan yang berlaku dengan keteguhan hati tanpa paksaan dan siapa pun.
2. Efektif dalam bekerja. Suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan atau target dalam batas waktu yang sudah ditetapkan tanpa sama sekali memperdulikan biaya yang sudah dikeluarkan.
3. Kehadiran tepat waktu. Sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja serta karyawan dapat melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.
4. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Tepat waktu merupakan organisasi. Maksudnya, keseluruhan kegiatan diarahkan untuk mencapai

suatu tujuan. Berhasil tidaknya perjuangan hidup yang hendak dicapai oleh setiap orang terdapat dalam kesempatan yang relatif pendek. Perilaku tepat waktu merupakan landasan untuk membuat konsep dan gagasan.

5. Bekerja sesuai prosedur. Tahapan dalam tata kerja tentang bagaimana mengelola sebuah pekerjaan, yang mengandung pengertian tentang apa, untuk apa, dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan.

Menurut Hasibuan (2017), merumuskan indikator dari disiplin, antara lain:

1. Aspek Sikap, berkaitan dengan kesadaran mental dan perilaku individu untuk menjalankan kewajiban serta mematuhi aturan instansi secara sukarela.
2. Kepatuhan Norma, merupakan batasan mengenai perilaku yang diperbolehkan maupun yang dilarang di lingkungan kerja. Karyawan dikatakan disiplin jika mereka secara sadar mengadopsi standar operasional dan prosedur kerja yang telah ditetapkan sebagai acuan dalam bertindak.
3. Tanggung Jawab, menitikberatkan pada komitmen karyawan dalam menuntaskan amanah dan aturan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan individu untuk merampungkan setiap tugas secara akurat dan tepat waktu sesuai target yang diberikan.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

Kompensasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, karena pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan prestasi dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Kompensasi yang adil dan layak menjadi dorongan bagi pegawai untuk berupaya mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan, motivasi, serta teladan bagi bawahan dalam melaksanakan tugas.

Disiplin kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sebab kedisiplinan menunjukkan tingkat kesadaran dan tanggung jawab pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi.

2.2.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Berdasarkan tinjauan teoretis, kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap capaian hasil kerja. Menurut Afandi (2018), indikator kompensasi seperti Gaji, Insentif, dan Tunjangan merupakan bentuk penghargaan yang diharapkan pegawai sebagai balas jasa. Pengaruh ini kemudian diperkuat oleh teori Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan finansial melalui kompensasi akan memicu peningkatan Kualitas dan Kuantitas Kerja. Secara logis, apabila sistem kompensasi yang diterapkan adil, maka pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan organisasi.

Sebuah studi dalam penelitian Dwianto (2019) tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT.JAEIL INDONESIA. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Jaeil Indonesia.

Dalam penelitian (Arifudin, 2019) tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT.Global (GM). Hasil penelitian ini ialah kompensasi di PT Global Media variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak dalam organisasi.Kartono (2014) menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan dapat dilihat dari Kemampuan Mengambil Keputusan dan Komunikasi seorang pemimpin. Jika pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas, maka hal ini akan berpengaruh positif terhadap indikator Tanggung Jawab dalam kinerja menurut Mangkunegara (2017). Kepemimpinan yang efektif memastikan setiap pegawai memahami tugasnya sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih optimal.

Penelitian oleh Maharani et al. (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jambi.

Andayani dan Tirtayasa (2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas

Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, meskipun besarnya pengaruh dapat berbeda tergantung pada kondisi dan lingkungan organisasi.

2.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan pondasi bagi terciptanya kinerja yang stabil. Menurut Hasibuan (2017), pengaruh disiplin tercermin dari Ketaatan terhadap Aturan dan Waktu. Hal ini sangat memengaruhi indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017), terutama pada aspek Kualitas Kerja. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP), sehingga kesalahan kerja dapat diminimalisir dan produktivitas pegawai tetap terjaga secara konsisten.

Dalam penelitian Abdullah et al. (2023) pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan (PT. Harapan Gina Pratama Makassar). Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Gina Pratama Makassar. Dengan semakin baik disiplin maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya semakin tidak baik disiplin maka semakin menurun kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja baik secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Gina Pratama Makassar. Penelitian oleh Kelvin Wijaya (2023) membuktikan bahwa disiplin kerja

memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pilar Pratama Jaya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2.3 Penelitian Relevan/ Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang merupakan menjadi tolak ukur peneliti dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1	Dwianto (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaeil Indonesia	Hasil penelitian kompensasi berpengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2	Arifudin (2019)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT.Global (GM).	Hasil penelitian Kompensasi di PT Global Media diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,89 dengan kriteria baik Kinerja karyawan PT Global Media diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,87 dengan kriteria baik Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja.
3	Andrean Sukma Jati Permana, Arga Sutrisna, Nita Fauziah Oktaviani (2023)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh Kompensasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Dina Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. lingkungan kerja berpengaruh

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.
4	Reski Budi Prihatin, Raden Yeti Sumiaty (2025)	Pengaruh Kompensasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Niki Harda Sentosa Tangerang	Hasil penelitian ini kompensasi kerja berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja karyawan. stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. kompensasi kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta berdasarkan nilai koefisien determinasi atau kontribusi pengaruhnya secara simultan.
5	Kelvin Wijaya (2023)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Pilar Pratama Jaya	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Cv. Pilar Pratama Jaya kompensasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Cv. Pilar Pratama Jaya. Terdapat pengaruh positif antara Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Cv. Pilar Pratama Jaya, disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			pada Cv. Pilar Pratama Jaya. Terdapat pengaruh positif antara Kompensasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Pilar Pratama Jaya, kedua variable yaitu variable kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Khaorul Akmal (2019)	Pengaruh Kompensasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Head Office Pada PT Andalas Karya Mulia Pekanbaru	Hasil penelitian ini Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Bagian Head Office Pada PT. Andalas Karya Mulia Pekanbaru. Konflik kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Pada Bagian Head Office PT. Andalas Karya Mulia Pekanbaru. Kompensasi dan Konflik kerja memiliki pengaruh simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan Bagian Head Office PT. Andalas Karya Mulia Pekanbaru. Kompensasi dan Konflik Kerja memberikan pengaruh sebesar (55.9%) terhadap kinerja, sedangkan sisanya (44,1%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.
7	Ahmad Afandi dan Syaiful Bahri	Pengaruh Kepemimpinan	Hasil bahwa kepemimpinan secara parsial mempunyai

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
	(2020)	Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Karyawan pada Asia Muslim Charity Foundation (AMCF), artinya jika kepemimpinan karyawan lebih ditingkatkan lagi maka kinerja karyawan akan ikut meningkat.
8	Anis Sumanti Manao (2022)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan	Hasil analisis data secara parsial dinyatakan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Secara simultan variabel kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
9	Abdullah,Husein, & Bahri(2023)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Harapan Gina Pratama Makassar).	Variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Harapan Gina Pratama Makassar. Variabel disiplin kerja baik secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Gina

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			Pratama Makassar
10	Kirana (2020)	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT.SINAR SOSRO Rancaekek).	Hasil dari penelitian ini adalah Persamaan regresi yang dihasilkan menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.SINAR SOSRO Rancaekek. Hasil perhitungan menunjukkan persentase yang cukup kecil dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan hanya 24,9%, sehingga faktor-faktor lain diyakini berpengaruh besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan dann perlu untuk dikaji kembali. Kinerja Karyawan PT.Sinar Sosro Rancaekek secara umum menunjukan sudah baik.

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
11	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi,Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.
12	Andezsa Puan Maharani,Sumarni, Rohman Willian (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jambi	hasil pengujian secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Berdasarkan hasil pengujian secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
13	Tatan Sutanjar, Oyon Saryono (2019)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Terdapat pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai, Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai.
14	Muhammad Rusydi, Ahmad Firman, Mustaking Mustaking (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar, Secara simultan kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam

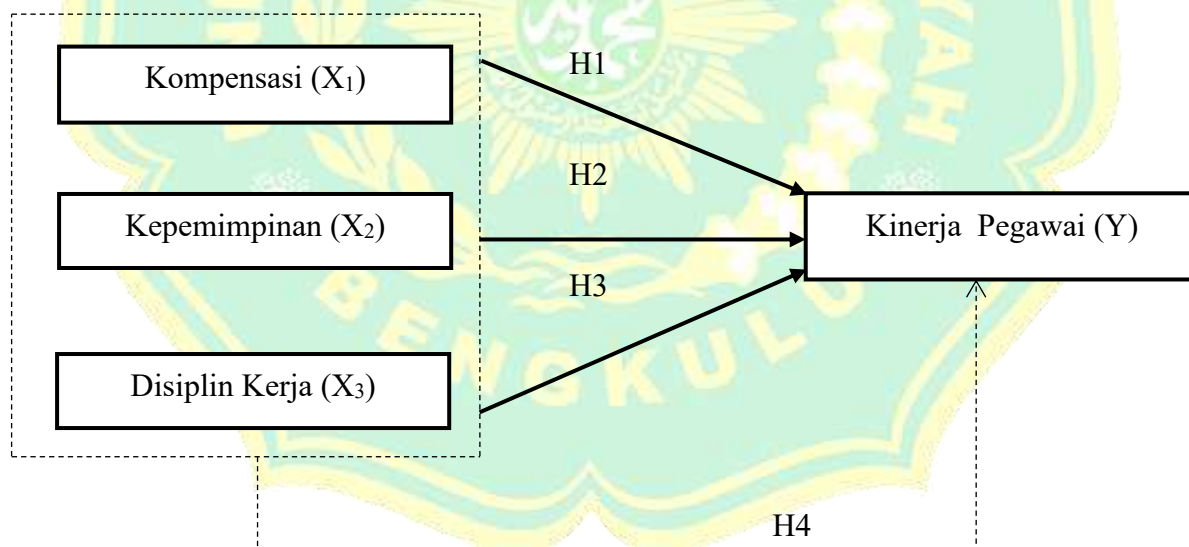
No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar, variabel disiplin kerja adalah yang paling dominan pengaruhnya.
15	Setia Tijahyabti dan Nuraini Chairunnisa (2020)	Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources And Facility Management Directorate	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
16	Faizatina Amalia Shulha(2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berkah Alam Subur	Hasil uji pertama menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji kedua menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji ketiga menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji keempat menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			signifikan terhadap kinerja karyawan. yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,499.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai variabel penting dalam suatu masalah (Sugiyono, 2017:60).

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

(X₁) : Kompensasi

(X₂) : Kepemimpinan

(X₃) : Disiplin Kerja

(Y) : Kinerja Pegawai

H : Hipotesis

————→ Secara parsial (satu-satu) : Menunjukkan adanya pengaruh variabel X_1 berpengaruh terhadap variabel Y, adanya pengaruh variabel X_2 berpengaruh terhadap variabel Y, adanya pengaruh variabel X_3 berpengaruh terhadap variabel Y

-----→ Secara simultan (sama-sama): variabel Y

2.5 Definisi Operasional

Berikut adalah definisi operasional dalam penelitian yang terdiri dari variabel, indikator dan skala ukur:

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Data
1.	Kompensasi (X_1)	Kompensasi pada PT.Pegadaian adalah segala imbalan yang diberikan pada karyawan sebagai penghargaan terhadap perusahaan. yang dapat berbentuk finansial maupun non-finansial yang dirancang untuk meningkatkan kinerja	Afandi (2018) 1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas	Likert	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Data
2.	Kepemimpinan (X ₂)	Kepemimpinan pada PT.Pegadaian adalah gaya, prinsip,dan nilai-nilai yang diterapkan oleh manajemen perusahaan dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.	Kartono (2014) 1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan berkomunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Kemampuan mengendalikan emosi	Likert	Ordinal
3.	Disiplin Kerja (X ₃)	Disiplin pada PT.Pegadaian adalah sikap dan perilaku karyawan yang meneunjukkan kepatuhan terhadap peraturan, prosedur dan standar kerja yang berlaku di perusahaan.	Hasibuan (2017) 1. Sikap 2. Kepatuhan norma 3. Tanggung jawab	Likert	Ordinal
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pada PT.Pegadaian adalah ukuran atau gambaran sejauh mana karyawan, unit kerja, atau perusahaan secara keseluruhan mampu mencapai tujuan yang	Mangkunegara (2017) 4. Kualitas kerja 5. Kuantitas kerja 6. Keandalan kerja 7. Disiplin kerja	Likert	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Data
		telah di tetapkan, baik dalam segi produktivitas, pelayanan, efesiensi, maupun kepuasan pelanggan.			

1. Kompensasi, Al Farizi, M. R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus di Kantor Perhutani KPH Jember) .
2. Kepemimpinan, Putri, A. H. P. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Tiga Dewi.
3. Disiplin Kerja, Wijaya, K. (2022). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Pilar Pratama Jaya.
4. Kinerja, Rinaldi, M. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Transnusa Jaya Mandiri Medan.

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah tersebut masi bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya melalui data emipris (Sugiyono, 2017). Sesuai variable –