

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era revolusi digital ini sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. perusahaan yang mampu mengubah suatu tantangan menjadi peluang maka organisasi tersebut mampu lebih produktif, inovatif serta adaptif pada setiap generasi. Saat ini memasuki generasi revolusi industri 4.0. Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena apakah dalam organisasi tersebut terdapat sekelompok atau seorang pegawai yang dapat memenuhi tuntutan dan tujuan atau sangat tergantung pada cermat tidaknya perencanaan yang telah dilakukan agar mampu bersaing di era revolusi industri 4.0. Era revolusi industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia (SDM) di perusahaan untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini. "Di dalam roadmap Making Indonesia 4.0, salah satu program prioritasnya adalah peningkatan kualitas SDM. Sebab, talent menjadi kunci atau faktor penting untuk kesuksesan implementasi industri 4.0.

Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang optimal dan transparan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, alasan keuangan, kondisi organisasi, aspek teknis pengelolaan pemasaran dan administrasi, kondisi eksternal. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja

pegawainya dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi untuk tercapai (Moeheriono, 2012:96).

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016:190). Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 2015:46-47), oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai yang bekerja di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon ditemukan beberapa masalah yang berhubungan dengan kinerja.

Pegawai yang memiliki tingkat kinerja tinggi dan bisa dikatakan berprestasi belum sepenuhnya diperhatikan. Akhirnya pegawai merasa bekerja dengan mengerahkan segala kemampuannya akan sama saja dengan bekerja seadanya. Hal ini mengakibatkan penurunan kunjungan masyarakat ke puskesmas yang di sebabkan oleh kurang puasny masyarakat terhadap pelayanan kinerja dari pegawai puskesmas.

Sebagai unit pelaksana pelayanan kesehatan Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon dituntut untuk menghadirkan pelayanan yang maksimal. Oleh karena itu untuk memaksimalkan kinerja dari pegawai Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon harus memiliki pimpinan yang berkompeten, para pegawai yang disiplin, terlatih, handal, kreatif dan juga efektif dalam hal bekerja, serta sistem kompensasi yang sesuai (Kasmir, 2016:189).

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Mustafa & Maryadi, 2017:36-37). Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh instansi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai yang bekerja di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon ditemukan beberapa masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan. Adanya tingkat ketidakhadiran pegawai yang sangat tinggi, dikarenakan pegawai merasa bahwa pemimpin tidak akan marah, tidak adanya surat peringatan yang akan mereka terima dan karena pemimpin terlalu sibuk dengan urusan diluar puskesmas. Selain itu pimpinan juga kurang memberi apresiasi terhadap hasil kerja pegawai.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi adalah kompensasi. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi pegawai atas pekerjaannya. Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong pegawai dalam bekerja dengan makin baik dan produktif. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk pegawai yang diberikan kepada organisasi. Dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain.

Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya (Pratama, 2015). Dengan adanya kompensasi yang baik dalam organisasi akan membawa dampak yang positif untuk organisasi. Apabila pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk organisasi, maka pegawai akan cenderung melakukan yang terbaik.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai yang bekerja di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon ditemukannya juga beberapa masalah yang berhubungan dengan sistem pemberian kompensasi. Penulis melihat kekecewaan pegawai Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon dengan sistem kompensasi yang ada. Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon memberikan kompensasi

kepada pegawai dengan sistem remunerasi. Remunerasi adalah imbalan langsung terdiri dari gaji/ upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan kinerja pegawai dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Namun dalam pelaksanaannya, pemberian kompensasi dengan remunerasi tersebut masih menyimpan masalah yaitu besarnya remunerasi yang diberikan kepada pegawai belum mencukupi kebutuhan dari pegawai tersebut. Keluhan mengenai remunerasi ini belum disampaikan dalam forum resmi dan penulis dapatkan saat sedang mewawancarai beberapa pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat didefinisikan permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Menurunnya semangat pegawai untuk terus menghasilkan kinerja yang baik untuk kedepan
2. Pimpinan acuh tak acuh dalam menerapkan peraturan dan pemberian sanksi.
3. Kurang puasnya masyarakat terhadap pelayanan kinerja dari pegawai puskesmas.
4. Kompensasi yang diberikan belum mencukupi kebutuhan beberapa pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, pelatihan, komitmen organisasi dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini hanya membahas pada dua faktor saja, yaitu variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon?
2. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan, pengalaman, dan informasi tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.

2. Bagi organisasi

Dapat memberikan gambaran ataupun masukan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan menetapkan kebijakan bagi organisasi Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.

3. Bagi Pembaca

Sebagai bahan referensi dan menambah ilmu pengetahuan yang tertarik khususnya dibidang manajemen konsentrasi MSDM.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering kali kita dengar dan sangat penting bagi organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, kinerja pegawai sangat dibutuhkan karena semangkin tinggi kualitas sumber daya manusia didalam suatu organisasi maka semangkin tinggi pula kinerja yang akan dicapai.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Moehariono, 2012:95).

Kinerja adalah konsep multikomponen dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan (Pradhan & Jena, 2017). Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan pegawai dengan atasan langsung (Wibowo, 2016:7).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Siagian & Khair, 2018).

Menurut (Hughes et al., 2012:311) Kinerja berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Di tempat kerja atau disekolah, kita dapat memilih melakukan berbagai bentuk perilaku, tetapi kinerja hanya meliputi perilaku yang berhubungan dengan penciptaan barang atau jasa atau perolehan nilai yang baik.

Dari defenisi-defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi dengan tanggung jawab masing-masing. Kinerja pegawai sangat lah penting bagi suatu organisasi karena berhubungan erat dengan tujuan organisasi itu sendiri, semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan mudah dicapai.

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Menurut (Mahmudi, 2013:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mancakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016:189) menguraikannya sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

- 2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan

yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Pegawai dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan kerja pegawai kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2014:312) yaitu sebagai berikut:

1) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

2) Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

5) Perbaiki Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Pegawai

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan (Sunyoto, 2013:66) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut (Wibowo, 2016:192) manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
- 7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut (Mangkunegara, 2017:10) manfaat dari penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
 - 3) Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
 - 4) Untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
 - 5) Untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
 - 6) Alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
 - 7) Alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
 - 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
 - 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- Untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam keberhasilan utama organisasi atau disebut *critical success factors (CSF)* atau keberhasilan utama organisasi adalah area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja pada unit kerja organisasi. Adapun indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017:75), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak menghasilkan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

4) Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (hypothetical construct). Dikatakan demikian karena secara riil sikap tidak bisa dilihat dengan mata kepala, disentuh dengan tangan atau dirasakan dengan lidah. Untuk memahami sikap seseorang, yang bisa kita lakukan adalah mendefinisikan atau menginterpretasikan apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang.

Menurut (Moeheriono, 2012:114) menyatakan ada enam indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Efektivitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini

menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan (Gomes, 2010:142) menyatakan bahwa Kinerja Pegawai dibentuk oleh delapan indikator, yaitu:

1) Kuantitas Bekerja (*Quantity of work*)

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dan jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

2) Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas dan kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya.

3) Pengetahuan Kerja (*Job knowledge*)

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan luasnya pengetahuan mengenai keterampilan.

4) Kreativitas (*Creativeness*)

Yaitu keahlian gagasan dan kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) Kerjasama (*Cooperation*)

Yaitu kesediaan kerjasama dengan atasan dan kesediaan kerjasama dengan rekan kerja.

6) Dapat dipercaya (*Depentability*)

Yaitu kesadaran dalam hal kehadiran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Yaitu semangat dalam menyelesaikan tugas dan semangat mengerjakan tanggung jawabnya.

8) Kualitas pribadi (*Personal qualities*)

Yaitu kepemimpinan dan integritas pribadi yang dimiliki oleh pegawai.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah metode, cara, dan kemampuan tertentu yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk mencapai tujuan melalui perilaku, komunikasi, dan interaksi (Mustafa & Maryadi, 2017:46).

Gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku dan

strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin (Wijono, 2018:1). Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien (Siagian & Khair, 2018).

Menurut (Mujiati, Koman, & Anak, 2013) gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Yukl, 2013:313) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan karakteristik tertentu untuk dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan keinginan yang diharapkan.

2.1.2.2 Tipe Gaya Kepemimpinan

Ada tiga macam tipe gaya pemimpin Mangkunegara (2017:77) yaitu antara lain:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan ini biasanya semua determinasi “policy” dilakukan oleh pejabat satu persatu, sehingga langkah-langkah yang akan datang tidak pasti. Pemimpin biasanya mendikte tugas, pekerjaan khusus dan teman kerja setiap anggota. Kemudian pimpinan cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggotanya.

2) Gaya kepemimpinan demokrasi

Kepemimpinan ini biasanya kepuasan kelompok dilakukan bersama dan dibantu oleh pimpinan. Persoektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dan apabila dibutuhkan nasehat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih dipilih. Pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota untuk bekerja kepada anggota untuk bekerja pada siapa saja yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada anggota kelompok. Kemudian pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritik setiap anggotanya.

3) Gaya kepemimpinan *laissez/faire*

Kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali. Kemudian komentar dilakukan secara spontan dan pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali. Kemudian komentar dilakukan secara spontan dan pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai dan mengatur kejadian-kejadian tersebut.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Orang yang menampilkan kepemimpinan sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. (Thoah, 2014:52) merumuskan empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab dan akibat

kejadian atau permasalahan, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat dalam menemukan penyelesaiannya

2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pimpinan tidak mudah marah, tersinggung perasaannya dan meledak secara emosional. pemimpin menghormati martabat bawahannya, toleran terhadap kelemahan bawahannya dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara umum memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Selain itu dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak

4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya.

Menurut (Kristiawan, Safitri, & Lestari, 2017:12) perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1) Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pemimpin itu sendiri, karena sebagai seorang pribadi yang memiliki jiwa kepemimpinan, seorang pemimpin tentu memiliki karakter yang unik, karakter itu lah yang membedakan cara pandang seorang pemimpin kepada bawahannya. Seorang pemimpin memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin

yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, mampu manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu berperan sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang terjadi karna adanya dorongan dari lingkungan. Faktor ini biasanya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideologi, agama dll. Faktor-faktor itu tentu akan menentukan bagaimana cara pemimpin untuk mengatur dan mempengaruhinya. Jika bawahan itu adalah siswa, maka pemimpin akan menjalankan pola kepemimpinan sesuai dengan karakter siswa, agar terjadi komunikasi yang lebih efektif antara pemimpin dan bawahan.

Agar kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertamamata harus diubah (Achmad, 2016:70). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
- 4) Persyaratan tugas.
- 5) Kultur dan kebijakan organisasi.
- 6) Harapan serta perilaku rekan kerja

Menurut (Suwatno & Priansa, 2018:149) faktor-faktor kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2) Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

3) Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

2.1.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut (Siagian, 2014:61) gaya kepemimpinan terdiri atas lima indikator yaitu sebagai berikut:

1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan- harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka.

Menurut (Kartono, 2014:32) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu :

1) Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2) Inspirasional (*Inspiration*)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Menurut (Fahmi, 2016:122) ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan, yaitu:

1) Stabilitas emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

2) Hubungan manusia

Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

3) Motivasi pribadi

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

4) Kemampuan komunikasi

Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk pegawai yang diberikan kepada perusahaan. Dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain.

Menurut (Larasati, 2018:90) kompensasi adalah segala sesuatu imbalan yang diterima pegawai dalam bentuk finansial maupun non finansial baik secara langsung maupun tidak langsung atas kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan dan pegawai menerima jasa secara adil. Menurut (Sutrisno, 2010:187) kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber

daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungan kerja.

Kompensasi seluruh bentuk imbalan baik berupa finansial maupun non finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, uang makan, uang lembur jaminan kesehatan dan insentif yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atau balas jasa dalam melakukan tugas keorganisasian (Susanto, 2017:46). Menurut (Jufrizen, 2018) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian Kompensasi dari beberapa pendapat diatas, kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh: Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja, Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar, Serikat buruh atau organisasi, Produktivitas kerja/prestasi kerja pegawai, Posisi atau jabatan pegawai, Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, Sektor pemerintah Pemerintah. Kompensasi adalah pemberian baik gaji maupun tunjangan kinerja kepada pegawai yang bekerja didalam suatu organisasi. Menurut (Hasibuan, 2010:127) faktor yang memengaruhi kompensasi yaitu:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
- 2) kemampuan dan kesediaan perusahaan,
- 3) serikat buruh/ organisasi pegawai,
- 4) Produktivitas kerja pegawai,
- 5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya,
- 6) Biaya hidup/*cost of living*,
- 7) Posisi jabatan pegawai,
- 8) Pendidikan dan pengalaman pegawai,
- 9) Kondisi perekonomian nasional,
- 10) Jenis dan sifat pekerjaan.

Sedangkan menurut (Sinambela, 2012:239) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

- 1) Kinerja dan produktivitas kerja,
- 2) Kemampuan membayar,
- 3) Kesediaan membayar,
- 4) Suplai dan permintaan tenaga kerja,
- 5) Serikat pekerja,
- 6) Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Berdasarkan beberapa teori faktor-faktor kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi adalah perusahaan tempat dimana orang bekerja atau lokasi kerja, Penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/ organisasi pegawai, produktivitas kerja pegawai, pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya, biaya hidup/*cost of living*, posisi jabatan pegawai,

pendidikan, pengalaman pegawai, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan, kemampuan membayar, kesediaan membayar, suplai, permintaan tenaga kerja, serikat pekerja, undang-undang dan peraturan yang berlaku

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2010:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, pengaruh serikat buruh, pengaruh buruh

Menurut (Larasati, 2018:90) tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, peraturan pemerintah harus ditaati. Menurut (Arifin, 2007) tujuan dari kompensasi yaitu memberikan kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, pengusaha tetap memperoleh keuntungan optimal, mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan konsumen memperoleh barang yang berkualitas dengan harga yang layak.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, sehingga pegawai dapat memenuhi kebutuhannya.

2.1.3.4 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi (Hasibuan, 2010:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

- 1) Gaji/upah,
- 2) Asuransi,
- 3) Fasilitas kantor,

4) Tunjangan,

5) Premi.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017:93) indikator kompensasi yaitu sebagai berikut:

1) Tingkat bayaran,

2) Struktur pembayaran,

3) Penentuan bayaran individu,

4) Metode pembayaran, dan

5) Kontrol pembayaran.

Berdasarkan beberapa teori indikator kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kompensasi adalah gaji, upah, insentif, fasilitas, asuransi, tunjangan, premi, tingkat bayaran, struktur bayaran, penentuan bayaran individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh para penelitian dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muhammad Tahir (2015)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Provinsi Sumatera Utara	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - disiplin kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2	Satria Tambasaroha Purba, Supriadi Supriadi, & Syafrizal (2023)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3	Arjuna Pipian	Pengaruh Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan berpengaruh

	Harahap, Fachruddin Siregar, Arsan Aligami, & Emilyati, Nurhaini (2020)	Dan Kompetensi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Padang Lawas Utara	positif dan signifikan terhadap kinerja - Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4	Nur M. Ridha Tarigan, Tri Kartika Yudha, Muhammad Prasetyo Wibowo, Vira Monica Putri (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5	Sylvia Afrina Siagian, Tri Kartika Yudha, Harrys Pandapotan Tua Sihombing, Yudi Harahap (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Padangsidempuan Utara Kota Padangsidempuan	- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6	Safrina, Rosmala Dewi, Rahmad Saleh, Yuni Nurmasari, Fatahur Kamal (2022)	Pengaruh Good Corporate Governance, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (Bpkd) Kabupaten Aceh Timur	- <i>Good Corporate Governance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7	Vonny, Khomeiny Yuniior Dan Denny (2021)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Samataga Panen Sejahtera	- Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara konsep satu dengan konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep didapatkan dari konsep ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan penelitian (Setiadi, 2013:56). Dalam penelitian ini penulis mengemukakan variable-variabel penelitian yang akan diteliti, yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (*Independent*): Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2).
2. Variabel Terikat(*Dependent*): Kinerja (Y)

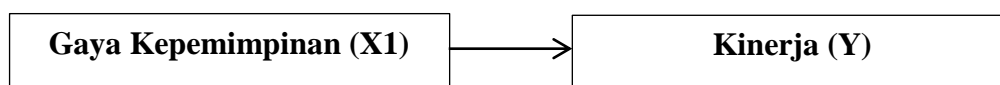
2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan adalah metode, cara, dan kemampuan tertentu yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk mencapai tujuan melalui perilaku, komunikasi, dan interaksi (Mustafa & Maryadi, 2017:36-37). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh instansi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya. Kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan sangat penting karena kepemimpinan yang baik dan efektif

mampu membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan.

Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap, Siregar, Aligami, Emilyati & Nurhaini, 2020); (Siagian, Yudha, Sihombing & Harahap, 2022) dan (Safrina, Dewi, Saleh, Nurmasari & Kamal, 2022) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.



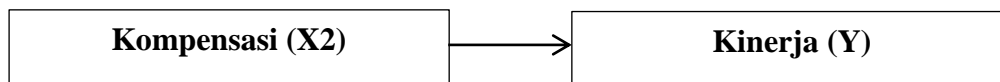
Gambar 2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Semakin tingginya kompensasi setiap pegawai yang didukung oleh keahlian, upah, atau gaji yang layak, maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari instansi itu sendiri.. Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kinerja pegawai, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil bagi pegawai, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang dirikan perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan pegawai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Namun apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pegawai, maka tingkat kepuasan kerja

pegawai menurun dan tidak terciptanya prestasi kerja pegawai (Nurchayani & Adnyani, 2016).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Tahir, 2015); (Purba, Supriadi, & Syafrizal, 2023); (Tarigan, Yudha, Wibowo & Putri, 2022) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



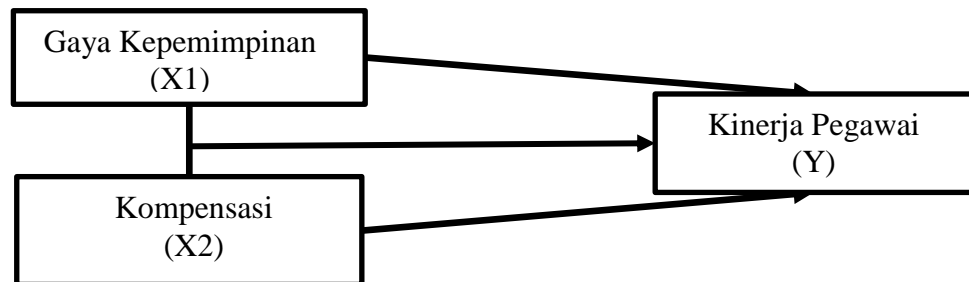
Gambar 2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan dan kompensasi yang baik dalam suatu perusahaan memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja pegawai. Semakin tepat kesesuaian kepemimpinan dan kompensasi yang baik, maka semakin terdorong pegawai dalam bekerja, juga semakin semangat pegawai untuk bekerja maka akan menghasilkan kinerja yang baik dalam perusahaan, sehingga tercipta efektivitas serta efisiensi dalam menjalankan aktifitasnya (Agari & Suhermin, 2021).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Vonny, Yuniar & Deni, 2021) yang menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.
3. Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cinta Maju Kecamatan Belangpegayon.