

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia di pandang sebagai perluasan untuk mengelola organisasi secara efektif dan membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan. Manajer memiliki peran dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan, (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu terapan yang mengatur keterkaitan dan peranan tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan, pegawai serta masyarakat secara efektif. Menurut Veithzal Rivai Zainal, S. (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses sumber daya manusia terdapat dalam bagian pemasaran, keuangan dan produksi karena sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Dari deskripsi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam melakukan bisnis di dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat tinggi untuk melakukan tindakan yang telah direncanakan pihak perusahaan, sebab sumber daya manusia membutuhkan tenaga pegawai untuk berkontribusi dengan baik.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B.filippo dan Malayu S.P Hasibuan, (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Fungsi manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2) Pengorganisasian

Organisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

3) Pengarahan

Pengarahan merupakan tindakan mengintruksikan keseluruhan pegawai agar bergerak secara baik untuk memberikan hasil pencapaian tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4) Pengendalian

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengendalian dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

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

2) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini atau di masa yang akan datang.

3) Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa langsung maupun tidak langsung, berupa finansial atau non finansial kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Perinsip kompensasi adalah adil dan layak.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan dalam kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama dan saling menguntungkan.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah proses terus menerus untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar karyawan tetap ingin bekerjasama sampai berakhirnya masa kerja.

6) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh adanya keinginan dari karyawan, perusahaan, dan berakhirnya kontrak kerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam organisasi. Tujuan khusus Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu membantu para manager lini, atau manager fungsional agar dapat mengelola para pekerja yang lebih efektif. Empat tujuan yang mendasari Manajemen Sumber Daya Manusia diantaranya:

- a. Tujuan Sosial yaitu organisasi bertanggung jawab dengan meminimalisir dampak negatif.
- b. Tujuan Organisasi yaitu target formal dalam mencapai tujuan

- c. Tujuan Fungsional yaitu suatu hal yang mempertahankan keuntungan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada tingkat yang sama.
- d. Tujuan individual yaitu tujuan personal dalam setiap anggota organisasi.

Menurut Veithzal Rivai, (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkron sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi.
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

B. Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Menurut Ginting, (2016), etos kerja adalah membangun semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika kerja yang diyakini, dan mewujudkan tekad dan perilaku konkret di dunia kerja. Menurut Lawu et al., (2019), etos kerja adalah nilai yang bersifat mengikat dan ditekankan secara implisit serta pelaksanaan yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dalam kehidupan kekayaan para anggota suatu organisasi. Etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai tambah dalam suatu pekerjaan (Suryanti, 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas, kesimpulan etos kerja adala perilaku positif pada keyakinan fundamental disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Jika suatu organisasi menganut paradigma kerja dan berkomitmen, maka semua itu akan menciptakan ciri khas pribadi.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Etos Kerja

Menurut Sinamo, J. (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja antara lain adalah:

a. Motivasi.

Motivasi bisa berpengaruh untuk meningkatkan etos kerja. Motivasi secara umum sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu.

b. Penilaian Prestasi

Dengan adanya penilaian prestasi kerja berarti para bawahan sudah mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka untuk bergairah bekerja, penilaian harus dilakukan secara objektif dan jujur serta ada tindak lanjutnya. Penilaian prestasi merupakan evaluasi terhadap perilaku prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan penilai

c. Peraturan Organisasi

Peraturan organisasi adalah dasar pelaksanaan kerja yang menyangkutn tentang hubungan pokok-pokok, hubungan kerja, serta bagaimana melakukan pekerjaan itu, jadi apabila peraturan itu tidak terumus dengan baik maka hal ini akan menjadi celah bagi setiap karyawan untuk melakukan kelalaian dan melepaskan diri dari tanggung jawab, dan apabila kelalaian ini dilakukan secara berulang-ulang maka sudah dapat dipastikan bahwa karyawan tidak memiliki etos kerja yang baik.

d. Pengaruh Antar Sesama Rekan Kerja

Dalam hal pergaulan antara sesama pegawai dalam sebuah organisasi tentu saja akan memberikan dampak yang positif apabila terjadi kecocokan, sehingga dari kecocokan tersebut akan timbul kegairahan kerja yang

tinggi, namun jika ketidakcocokan terjadi maka akan menimbulkan suatu sikap yang merugikan, yaitu sifat lesu dan menjemukan dan hal ini akan berdampak bagi prestasi kerja mereka dalam melayani masyarakat.

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak, apakah lancar atau tidak.

f. Pembinaan

Suatu organisasi akan berjalan dan bergerak maju, sangat tergantung dari upaya pembinaan atau perintah dari pemimpinnya. Pembinaan harus mempunyai tujuan yang jelas, karena fungsi pembinaan berhubungan langsung dengan upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam merealisasikan tujuan pelayanan.

3. Karakteristik Etos Kerja

Etos kerja memiliki beberapa karakter yang menjadi identitas dari etos kerja itu sendiri. Ada tiga karakter utama dari etos kerja, menurut (Sule & Priansa, 2018), di antara lain :

a. Keahlian interpersonal,

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain.

b. Inisiatif.

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini sering dihubungkan dengan iklim kerja yang terbentuk di dalam lingkungan pekerjaan yang ada di dalam organisasi.

c. Dapat diandalkan.

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan.

4. Indikator Etos Kerja

Menurut Lawu et al., (2019) terdapat beberapa indikator dalam etos kerja, diantaranya :

a. Kerja Keras

Kerja Keras adalah kegiatan yang dikerjakan secara sungguh-sungguh tanpa mengenal lelah sebelum target kerja tercapai dan mengutamakan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan.

b. Disiplin

Disiplin adalah segala sesuatu yang digunakan para atasan dengan bawahan guna berkomunikasi dengan baik agar pegawai bersedia menaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku.

c. Jujur

Jujur adalah salah satu aspek yang harus dimiliki oleh setiap manusia, dimana seseorang sanggup menjalankan segala sesuatu pekerjaan sesuai dengan target dan aturan yang diberikan perusahaan tanpa melakukan kecurangan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah seseorang yang membantu untuk berkomitmen terhadap pekerjaan sesuai yang diharapkan.

e. Rajin

Rangkaian kegiatan yang didukung oleh aktivitas, dan produktifitas yang tinggi sehingga menghasilkan suatu tujuan organisasi secara optimal.

f. Tekun

Tekun adalah sikap seorang pegawai yang bekerja keras dalam melakukan secara maksimal

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015) budaya organisasi adalah suatu nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dalam Wardiah, (2016) mengatakan budaya organisasi adalah nilai pokok organisasi, yang menjadi peran sebagai acuan untuk mengambil sikap, menentukan perilaku dan melakukan tindakan untuk seluruh organisasi. Menurut menyatakan bahwa budaya organisasi ialah mempunyai pengaruh yang kuat pada perilaku anggotanya karena memiliki tingkat kebersamaan menciptakan suatu organisasi. Menurut Sulaksono, (2019:4) budaya organisasi adalah suatu asumsi dasar yang ditentukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan organisasi untuk mengatasi masalah yang muncul ketika beradaptasi dengan integrasi eksternal dan internal yang sudah berjalan dengan baik.

Hal ini disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah akar dalam tradisi organisasi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan pegawai, sehingga meningkatkan kinerja lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan adanya organisasi agar kinerja pegawai meningkat secara keseluruhan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert, (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu :

- a. Nilai adalah kualitas, keunggulan mutu, pengembalian aset, penggunaan teknologi untuk kepuasan pelanggan.
- b. Kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan didasarkan pada sampel pengalaman yang relevan.
- c. Perilaku yang dikehendaki adalah perilaku setiap individu dan kelompok serta pengaruh terhadap organisasi maupun perilaku interaksi antar individu dengan kelompok.

- d. Keadaan yang amat penting
- e. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian

3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam (wardiah, 2016) fungsi budaya organisasi yaitu :

- a. Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Meningkatkan senses of identity anggota
- c. Meningkatkan komitmen bersama
- d. Menciptakan stabilitas sistem sosial

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Wardiah (2016) ada beberapa karakteristik budaya organisasi antara lain:

- a. Pendiri Organisasi, memiliki pendirian yang dinamis, nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri memiliki peran penting dalam menarik karyawan, sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru
- b. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya mengarah pada perkembangan berbagai sikap dan nilai
- c. Hubungan kerja karyawan membawa harapan, nilai sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

5. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Sulaksono (2019:4), sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan Resiko, yaitu karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko dalam setiap pekerjaan.
- b. Memperhatikan detail, yaitu tingkat karyawan harus menunjukkan akurasi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi pada tim, yaitu tingkat aktivitas kerja yang diatur dalam tim daripada individu.

- d. Keagresifan, yaitu level seseorang memiliki sifat agresif dan kompetitif dari pada santai.
- e. Stabilitas, yaitu tingkat aktivitas organisasi menekankan untuk mempertahankan status sebagai lawan dari pertumbuhan.

D. Kepemimpinan Transformasioanl

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins, (2017) kepemimpinan adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Menurut Busro, (2018) Kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpinan adalah pola perilaku khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, Kepemimpinan transformasional ialah mampu menyatukan seluruh pegawai agar mampu mengubah keyakinan dan sikap demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Suwatno, (2019) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai sehingga pegawai merasa percaya diri, bangga, loyal, dan menghormati pemimpinnya, serta termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

Dari beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan tranformasional, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mendorong, memberikan rangsangan berfikir, dan memberi perhatian kepada bawahan untuk menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan agar mencapai tujuan dari organisasi.

2. Jenis-jenis Kepemimpinan

Beberapa jenis penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya, menurut Marpaung, (2017) bahwa teori kepemimpinan terdiri dari:

a. kepemimpinan karismatik

Pemimpin-pemimpin karismatik memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, mengkomunikasikan visi itu dengan efektif, mendemonstrasikan konsistensi dan fokus, serta mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

b. Teori kepemimpinan transformasional

Pemimpin-pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dibangun/berkembang dari kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan transaksional memberikan bimbingan kepada pengikutnya ke arah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional

Menurut Davis, (2017) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. Para pekerja yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi untuk menunjukkan tingkat partisipasi dalam organisasi.
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
- c. Melibatkan diri pada pekerjaan tersebut yang memiliki kunci untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

4. Prinsip Kepemimpinan Transformasional.

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut Senny et al., (2018) yaitu :

- a. Simplifikasi yaitu kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.
- b. Motivasi yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.

- c. Fasilitasi yaitu mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d. Inovasi yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan 27 perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.
- e. Mobilitas yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.
- f. Siap Siaga Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad yaitu suatu tekad yang dibulatkan untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

5. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suwatno, (2019) terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional, diantaranya yaitu :

a. Pemimpin Karismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin yang karismatik merujuk pada seorang pemimpin yang spesial dan mampu menstimulasi pegawai untuk mengikuti perspektifnya.

b. Motivasi Inspirasional

Motivasi inspirasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk merasa optimis pada tujuan organisasi di masa depan.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual adalah perilaku untuk merangsang pemecahan masalah dan pertimbangan yang cermat serta kreatif dari masalah yang dihadapi.

d. Pertimbangan Individual

Pertimbangan individual mencakup pengakuan terhadap perbedaan kebutuhan pegawai, perhatian secara individu, dan memberikan pelatihan.

E. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Nurcahyo, (2015) kompensasi adalah bentuk balasan jasa yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan dan suatu hal kewajiban perusahaan untuk memberikan upah kepada karyawan atas jerih payah karyawan guna mencapai suatu tujuan bersama yang ingin dicapai perusahaan dan pegawai merupakan suatu kewajiban perusahaan tersebut untuk memberikan jasa atas beban serta tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Adelia et al., (2016) kompensasi adalah penghargaan yang adil dan tepat, secara langsung dan tidak langsung pada karyawan sebagai imbalan terhadap layanan atau kontribusi atas pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Harahap et al., (2021) kompensasi adalah berdasarkan jumlah uang, barang, atau tidak yang diterima karyawan sebagai bagian dari ketidakseimbangan atas jasa yang telah diupayakan kepada perusahaan

Dari definisi kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu imbalan atau balas jasa yang diterima oleh pegawai yang dibayarkan berupa uang atau bentuk lainnya. Pemberian kompensasi mempengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas pegawai, dimana semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pegawai, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Hartatik, (2014:251) mengatakan kompensasi dikategorikan dalam dua golongan besar yaitu :

- a. Kompensasi langsung terdiri dari :
 - 1) Upah adalah nilai terhadap jasa yang sudah diberikan pegawai
 - 2) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk nilai yang diterima pekerja untuk resiko terhadap jabatannya.
 - 3) Pegawai adalah tenaga kerja yang menyumbangkan demi pencapaian perusahaan
 - 4) THR/bonus adalah pembayaran yang bukan dari gaji pokok karyawan
 - 5) Insentif adalah pembayaran secara langsung yang diberikan jika kinerja karyawan melebihi target yang ditetapkan.
- b. Kompensasi tidak langsung terdiri dari :
 - 1) Program asuransi yang diberikan untuk karyawan serta organisasi pekerjaan yang disepakati sebelumnya jika terjadi resiko atau kecelakaan.
 - 2) Program pensiun yang diberikan untuk pekerja yang sudah bekerja di perusahaan dalam waktu tertentu serta program dalam rangka memberikan jaminan finansial kepada karyawan yang sudah tidak produktif.

3. Bentuk Kompensasi

Menurut nawawi, (2011:316) mengatakan kompensasi dikategorikan dalam dua golongan besar yaitu :

- a. Kompensasi langsung yaitu imbal balik antara perusahaan dan pekerja yang sudah mencurahkan prestasi serta kontribusi terhadap kebutuhan perseroan. Kompensasi diberi sebab berkaitan terhadap proses kerja karyawan.
- b. Kompensasi tidak langsung yaitu pemberian keuntungan bagi karyawan di luar gaji atau upah tetap. Kompensasi ini bisa berupa uang maupun barang. Kompensasi ini biasanya diberikan sebagai program pemberian

penghargaan atau balas jasa kepada karyawan yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan terdiri dari pesangon, proteksi, pensiun, hari besar, cuti sakit, dan fasilitas kantor

4. Indikator Kompensasi

Salah satu indikator kompensasi menurut Armansyah et al., (2018) diantaranya:

- a. Gaji adalah balas jasa atas kontribusi kepada karyawan untuk kepentingan posisi perusahaan atas tanggung jawab.
- b. Insentif adalah hubungan antara seorang karyawan dengan kualitas kerja karyawan dan kinerjanya.
- c. Bonus adalah pemberian bayaran untuk tujuan berkontribusi pada keberhasilan proyek.
- d. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa yang diterima atas pengorbanan yang dilakukan. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, dll.

F. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Sutrisno, (2016) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Kinerja adalah konsekuensi kerja yang erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan, pelanggan dan penyediaan keuangan. Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai upaya untuk mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk mengarahkan karyawan sesuai dengan serangkaian tujuan. (Saputra & Wibowo, 2017).

Menurut Bintoro seno danang et al., (2019) Kinerja adalah hasil yang digunakan para organisasi untuk meningkatkan pekerjaan individual pegawai

dengan dinilai partisipasi pegawai terhadap organisasi untuk periode waktu yang telah ditetapkan oleh pegawai.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu intansi dihubungkan dengan visi yang dikembangkan pada organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

2. Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Saputra & Wibowo, (2017) manfaat kinerja pegawai adalah :

- a. Manfaat kinerja bagi organisasi, antara lain menyesuaikan tugas organisasi dengan tujuan tim, individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan, dan perkembangan berkelanjutan, merancang perencanaan karir, membantu menahan pekerja untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan, dan mendukung program perubahan budaya.
- b. Manfaat kinerja manajer adalah mengusahakan klarifikasi kinerja dan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individu, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau tingkat kompetensi.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal meliputi keterampilan, keahlian, kedisiplinan, dan faktor eksternal meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi serta manajemen karir.

Menurut Kasmir Pusparini, (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya :

- a. Kemampuan dan keahlian, yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai deadline yang ditetapkan.
- b. Pengetahuan, yaitu pengetahuan dalam pekerjaan dimana seseorang memiliki pengetahuan secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

Sementara menurut Mangkunegara, (2017) kinerja dipengaruhi terdiri 2 faktor diantaranya :

- 1) Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor Motivasi, yaitu Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Afandi, (2018) indikator-indikator kinerja pegawai ialah berupa berikut :

- a. Kuantitas kerja dapat dinilai dari bentuk yang diukur dari total hasil kerja yang bisa dilihat dari hasil satu kesatuan angka.
- b. Kualitas kerja dapat dilihat dari bentuk yang diukur yang bersangkutan mengenai mutu dan keberhasilan dalam bekerja yang bisa disampaikan dengan penilaian.
- c. Efisiensi dalam menyelesaikan tugas dengan berbagai cara yang seksama dan dengan cara yang efisien.

- d. Disiplin kerja taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku
- e. Inisiatif kesanggupan untuk memilih dan melakukan pekerjaan dengan benar, dapat mengetahui kewajiban yang harus dikerjakan terhadap pekerjaan.

G. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya tanggapan responden terhadap variabel Etos Kerja yang menunjukkan rata-rata tanggapan yang baik dimana dalam penelitian ini meliputi kebutuhan primer, waktu istirahat, menginginkan adanya serikat pekerja, jaminan atas pekerjaan, merasa nyaman saat bekerja, diterima dengan baik, mendapatkan perhatian yang baik, mendapatkan perhatian yang baik dari pimpinan, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja, menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan agar mendapatkan hasil optimal, dan adanya penghargaan khusus pada kinerja pegawai yang berprestasi. Pengaruh Etos Kerja dilihat pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masse Dadang (2018), Ismail et al., (2018) dan Kirono & Hidayat, (2022) “penelitian ini menunjukan bahwa variabel etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai”.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi adalah filosofi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Luthan (2014) budaya organisasi merupakan prinsip penting dalam pencapaian kinerja yang dihasilkan para pegawai. Dalam pola asumsi dasar dikembangkan dengan kelompok untuk memecahkan masalah karyawan yang mampu membentuk lingkungan kerja dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Jadi budaya organisasi yang kuat akan

mempengaruhi pola pikir dan tindakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, meningkatkan rasa nyaman dan royal terhadap perusahaan serta mampu membesarkan keuntungan perusahaan. Pengaruh Budaya Organisasi dilihat pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fadli (2022) dan Dunningio (2020) “penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu dari gaya kepemimpinan yang dianggap bermanfaat dalam menghadapi perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat merangsang perubahan-perubahan yang menimbulkan pada motivasi bawahan atau dapat meningkatkan motivasi dalam melakukan upaya tambahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Terkait dengan kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi upaya pencapaian kinerja dari hasil yang lebih baik, maka hal ini didasarkan pada suatu kondisi bahwa keputusan perubahan didasarkan pada gagasan tentang perilaku manajer. Tingkat seorang pemimpin, disebut transformasional dapat diukur dengan pengaruh pemimpin terhadap bawahannya. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap suasana kerja bahwa kondisi kerja mempengaruhi motivasi dan semangat terhadap kinerja pegawai. Kekuatan seorang pemimpin cocok dengan situasi yang dihadapi dalam suatu organisasi atau unit kerja, hal ini memberikan suasana kerja yang menyenangkan dan memberikan pegawai motivasi yang tinggi untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan kerja. Pengaruh kepemimpinan transformasional dilihat pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triyanti (2019) dan Nilawati (2021) “penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”.

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi dalam penelitian ini meliputi gaji, penghargaan dan promosi jabatan dimana hal tersebut mendorong kinerja pegawai jika diterapkan dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan terlebih lagi pada gaji dan biaya perjalanan luar kota yang mendapat tanggapan terendah harus mendapat perhatian perusahaan karena pegawai merupakan sumber daya manusia yang penting bagi organisasi yang memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang bekerja memberikan waktu dan tenaga kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya. Organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya sangat bervariasi. Kompensasi yang baik merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi maupun pegawai. Kompensasi dapat menjadi salah satu motivator atau pendorong seseorang untuk memenuhi setidaknya dua kebutuhan sekaligus, yaitu kebutuhan fisiologis dan penghargaan. Pengaruh Kompensasi dilihat pada penelitian terdahulu oleh Handayani (2017) dan Polluakan et al., (2021) dan Bustan & Rina (2022) “penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”.

H. Hasil Penelitian Yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu ialah gabungan dari beberapa hasil penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu dimana gabungan dengan penelitian yang hendak dilaksanakan. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dipakai sebagai tolak ukur peneliti saat membuat dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu sendiri ialah buat mengetahui langkah penulis salah atau benar. Berikut tabel penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Handayani, (2017)	Pengaruh kompensasi	(X1) Kompensasi	Kompensasi finansial

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

		finansial terhadap kinerja pegawai harian lepas di dinas lingkungan hidup dan kebersihan kota Palembang.	finansial (Y) Kinerja pegawai	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai harian lepas di dinas lingkungan hidup dan kebersihan kota Palembang
2.	Andi Masse Dadang, (2018)	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, etos kerja dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai (pada badan pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana kabupaten biak numfor).	(X1) Pengembangan sumber daya manusia (X2) Etos kerja (X3) semangat kerja (Y) Kinerja Pegawai	Pengembangan sumber daya manusia, etos kerja dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai (pada badan pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana kabupaten biak numfor)
3.	Ismail et al., (2018)	Pengaruh etos kerja, kepemimpinan, dan komitmen moral terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Pallantikang Kabupaten Takalar.	(X1) Etos kerja (X2) kepemimpinan (X3) Komitmen moral (Y) Kinerja pegawai	Etos kerja, kepemimpinan dan komitmen moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Kelurahan Pallantikang Kabupaten Takalar
4.	Poluakan et al., (2019)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado.	(X1) Kompensasi (Y) Kinerja Pegawai	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado
5.	Nilawati, (2021)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, pengawasan dan etika kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada biro umum sekretariat	(X1) Kepemimpinan transformasional (X2) Pengawasan (X3) Etika kerja (X4) disiplin (Y) Kinerja	Kepemimpinan transformasional, pengawasan dan etika kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai pada biro umum

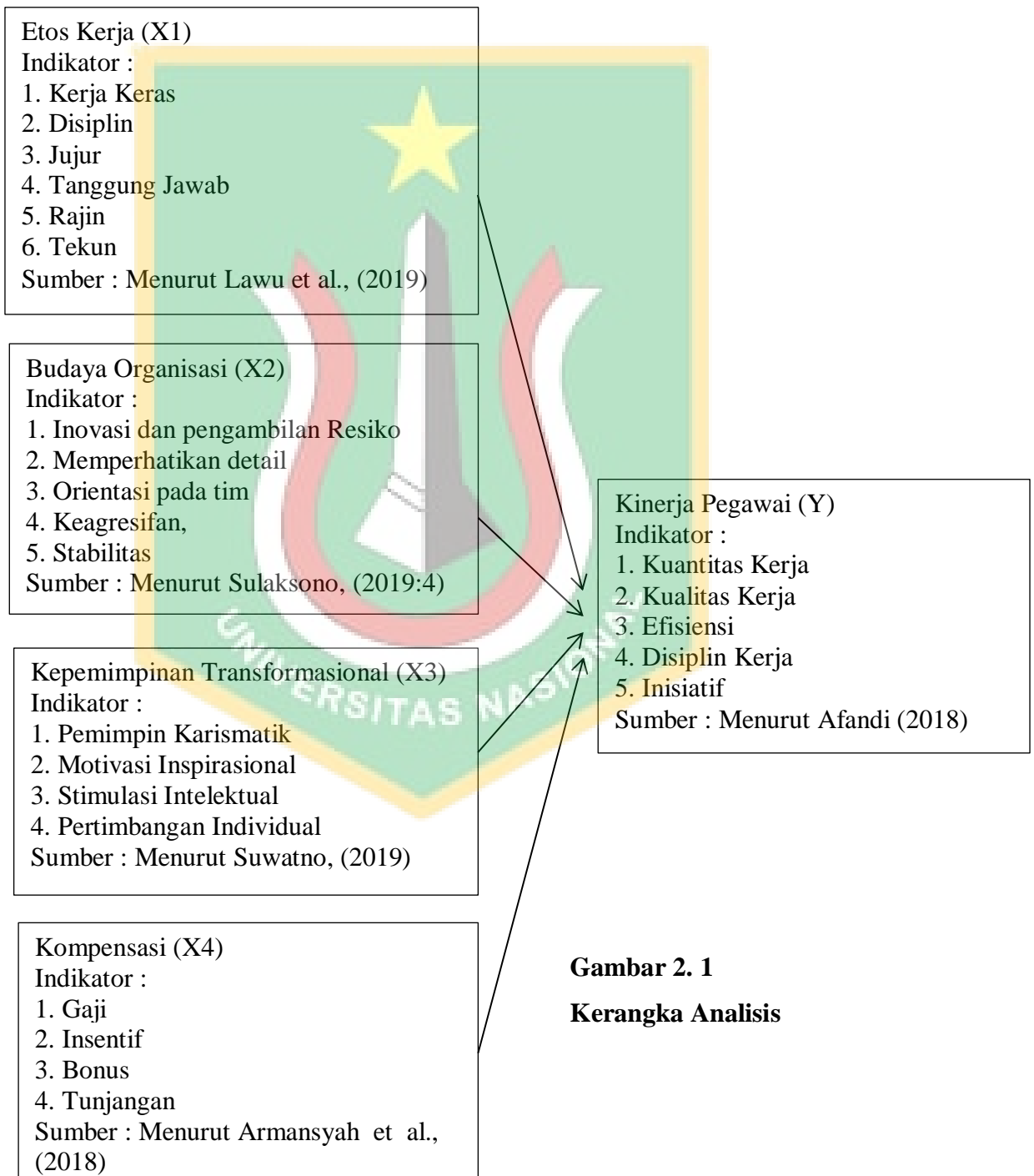
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

		daerah aceh.	Pegawai	sekretariat daerah aceh
6.	Fadli,(2022)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	(X1) Budaya organisasi (Y) Kinerja Pegawai	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7.	Bustan & Rina, (2022)	Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada kelurahan pai kota Makassar	(X1) Kompensasi (X2) Kompetensi (Kinerja Pegawai)	Hasil perhitungan uji t dapat dilihat bahwa variabel kompensasi dan kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kelurahan pai kota Makassar
8.	Triyanti, (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada dinas koperasi, UMKM, perindustrian dan perdagangan kabupaten barito timur	(X1) Gaya kepemimpinan transformasional (Y) Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas koperasi, UMKM, perindustrian dan perdagangan kabupaten barito timur
9.	Kirono & Hidayat, (2022)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah kecamatan	(X1) Gaya kepemimpinan (X2) Etos kerja (Y) Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah kecamatan
10.	Dunggio, (2020)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor camat duningi kota gorontalo	(X1) Budaya organisasi (Y) Kinerja Pegawai	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor camat duningi kota gorontalo

Sumber : Data Sudah Diolah Oleh Peneliti, (2023)

I. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik dapat mengungkapkan secara teoritis berkaitan dengan variabel yang hendak diuji. Kerangka analisis pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara variabel yang diteliti melalui penelitian-penelitian yang hendak dilakukan dari masalah yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Kerangka Analisis

Sumber : Data disusun oleh penulis, (2023)

J. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu tanggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Berdasarkan kerangka analisis, hipotesis adalah asumsi awal yang diajukan oleh penulis, dalam bentuk pertanyaan hipotesis belum tentatif perlu di uji ulang pada penelitian ini sebagai berikut :

Berdasarkan kerangka analisis diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H1 : Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Badiklat PKN BPK RI Kalibata Jakarta Selatan

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badiklat PKN BPK RI Kalibata Jakarta Selatan

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badiklat PKN BPK RI Kalibata Jakarta Selatan

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Badiklat PKN BPK RI Kalibata Jakarta Selatan

