

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Berdasarkan pendapat Wijaya and Rifa'i (2016) manajemen berasal dari kata *to manage* dimana hal tersebut memiliki arti mengatur. Dalam hal *manage* tentu bertujuan untuk menetapkan, menganalisis, *goal* dari organisasi tersebut, dan mengelola tugas serta kewajiban secara baik. Tujuan utama dari manajemen tentu tidak terlepas dari berjalannya organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Terry dalam Wijaya and Rifa'i (2016) menjelaskan bahwa "*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*". Menurut Pratama (2016) mendefinisikan bahwa manajemen adalah sebuah *art* untuk meraih *goal* dari individu atau organisasi lain, dalam hal ini yaitu tujuan organisasi. Manajemen adalah proses *planning, organizing, leadership, dan controlling* semua sumber daya yang ada didalam organisasi dengan misi meraih *goal* organisasi atau perusahaan.

b. Model Manajemen

Manajemen tentu memiliki definisi yang beragam, demikian pula diikuti fungsi manajemen sendiri yang bervariasi. dari fungsi yang *simple* hingga kompleks. Menurut Pratama (2016) model manajemen terdiri dari beberapa hal berikut :

- 1) Model *planning, implementation, and evaluation*. Bentuk paling *simple*, karena terdiri dari tiga fungsi pokok didalamnya. Model ini lebih dikenal dengan sebutan P-I-E.
- 2) Model *planning, organizing, actuating, and controlling* atau biasa dikenal POAC merupakan model yang sering di aplikasikan dalam suatu organisasi, dan sangat familiar didunia akademisi. Model ini mencakup dari proses perencanaan aktivitas yang akan di lakukan oleh organisasi, baik yang bersifat *long-term* maupun *short-term*. Dilanjutkan dengan mengorganisasikan apa yang telah direncanakan tentu untuk mencapai *goal* tersebut. Mengarahkan sumber daya yang telah dimiliki menjadi tujuan atau langkah selanjutnya setelah *organizing*. *Direct* tersebut bertujuan untuk melaksanakan *planning* dan memimpin sumber dayanya (*leading*).
- 3) Model analisa, rumusan, rencana, implementasi, monitoring, dan evaluasi. Konsep tersebut lebih dikenal dnegan A-R-R-I-M-E.

c. Prinsip-Prinsip Manajemen

Berdasarkan pendapat menurut Wijaya dan Rifa'i (2016) *general principles of management* dibagi menjadi beberapa hal diantaranya adalah :

- 1) Pembagian kerja
- 2) Otoritas dan tanggung jawab
- 3) Disiplin
- 4) *One direct*
- 5) *One direction*

- 6) Mendahulukan kepentingan umum
- 7) *Appreciation*
- 8) Keteraturan
- 9) Inisiatif
- 10) Stabilitas pelaksanaan pekerjaan

d. Pengertian Sumber Daya Manusia

Samsuni (2017) mendefinisikan sumber daya manusia atau SDM sebagai penduduk yang siap, mau serta memiliki kapasitas untuk memberikan kontribusi kepada organisasi atau industri guna meraih cita-cita organisasi. SDM bisa disejajarkan dengan konsep tenaga kerja yang terdiri atas angkatan kerja, dan bukan angkatan kerja. Menurut Soetrisno (2009) *Human resources* didalamnya terdapat akal, *feeling*, keinginan, kebutuhan, *knowledge*, *skill*, *motivation*, daya dan karya.

SDM adalah suatu sumber daya yang berperan penting dalam menjalankan roda organisasi. Keberlanjutan, baik atau tidaknya organisasi tercermin dari bagaimana *quality of human resource* yang ada didalamnya. SDM adalah aset utama dalam sebuah organisasi, yang perlu dipelihara. SDM merupakan sumber daya yang memiliki tugas serta fungsi lebih berat dibandingkan denganya sumber daya pendukung lainnya.

e. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Samsuni (2017) bahwa MSDM atau manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu atau pengetahuan untuk mengelola, mengatur, atau memajemen segala hal atau bentuk sumber daya yang ada didalam perusahaan secara optimal sehingga tercapainya *goal* yang telah direncanakan. Menurut Flippo dalam Samsuni (2017) MSDM atau dikenal dengan *human resource management* (HRM) adalah sebuah manajemen personalia yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan SDM untuk mencapai tujuan individu, organisasi maupun pihak ketiga atau *stakeholder* lainnya.

Almasri (2016) mengatakan bahwa MSDM memiliki beberapa istilah lain diantaranya yaitu, manajemen kepegawain, manajemen perburuhan, manajemen personalia, manajemen tenaga kerja, dan hubungan industrial. Menurut definisi yang diungkapkan oleh Almasri (2016) MSDM adalah salah satu bidang daei manajemen umum yang meliputi segi-segi *planning*, *organizing*, pelaksanaan, dan pengendalian. Definisi Hasibuan dalam Almasri (2016) MSDM adalah ilmu dan *art* yang mengelola pola interaksi antar tenaga kerja secara tepat untuk tercapainya cita-cita organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat ditarik *big line* bahwa MSDM tidak terlepas dari cara mengelola asset utama perusahaan yaitu manusi (tenaga kerja). Dimana pengelolaan tersebut dilakukan

mulai dari tahapan *hiring* hingga *development* dari sumber daya terkait. Secara sederhana HRM merupakan sebuah *art* untuk memanfaatkan *prime asset* dalam organisasi secara optimal hingga tercapainya efektifitas dan efisiensi.

f. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi MSDM menurut Almasri (2016) adalah sebagai berikut :

1) Fungsi manajerial

- a) *Planning*
- b) *Organizing*
- c) *Directing*
- d) *Controlling*

2) Fungsi Operasional

- a) *Hiring* (pengadaan karyawan)
- b) Pengembangan
- c) Kompensasi
- d) *Integration*
- e) Perawatan
- f) *Separation*

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan begitu berperan dalam manajemen organisasi maupun sebuah industri. Definisi kepemimpinan memiliki ciri-ciri personal, habit, cara memberi influence kepada orang lain, posisi, dan

cara interaksi pada organisasi. Menurut Rivai, (2014) Kepemimpinan (leadership) merupakan sebuah kemampuan untuk mengajak seluruh anggota organisasi atau industri menggunakan proses komunikasi yang efektif guna meraih setiap perencanaan dalam organisasi . Farida dan Hartono (2016) kepemimpinan yaitu sebuah skill yang ada pada seorang pemimpin untuk mengelabui orang lain dan seni komunikasi untuk ajakan kerjasama guna mencapai goal yang telah direncanakan.

Dikutip dalam Yuniarsih dan Suwanto (2016) berikut beberapa pengertian kepemimpinan :

- 1) Kepemimpinan merupakan proses bagaimana mengajak anggota organisasi dalam menjalankan kegiatannya terstruktur dengan baik, untuk pencapaian suatu industri yang optimal.
- 2) Kepemimpinan adalah sebuah pengendali lokomotif dalam sebuah organisasi industri atau perusahaan.

Wiyono (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya yang dijalankan oleh seorang leader dalam mengintegrasikan antara goal individu dan organisasi secara sinkron. Tampi (2014) menjelaskan bahwa model kepemimpinan adalah sebuah pola yang digunakan oleh seorang leader untuk menggerakkan anggotanya agar terciptanya efektifitas dan efisiensi dalam memimpin, serta tujuan primernya tentu agar goal organisasi bisa terenggam secara optimal bahkan maksimal.

Timotus (2016) leadership adalah suatu upaya yang harus dilakukan oleh seorang leader agar bagaimana anggotanya bersedia ikut

serta dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Kepemimpinan juga sangat berkaitan dengan sikap yang melekat dalam diri seseorang yang tidak bisa dibentuk dengan sendirinya. Sifat ini bersifat natural, atau biasa disebut telah memiliki jiwa kepemimpinan sejak lahir.

b. Jenis – Jenis Kepemimpinan

Terdapat dua jenis kepemimpinan menurut Aprilita (2012). Yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berbasis untuk menguatkan, untuk meningkatkan SDM (sumber daya manusia) dengan ikatan timbalbalik berdasarkan kepercayaan, kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin. Maka itu, karakteristik dari kepemimpinan adalah :

- a) Karisma, maksudnya pemimpin menerapkan visi misi sesuai tujuan, hal tersebut merupakan bentuk prosedur dan kepercayaan serta rasa hormat.
- b) Kepemimpinan inspirasional, artinya pemimpin yang diberikan kepercayaan mampu memberikan ide-ide yang kongkrit berkaitan dengan tujuan.
- c) Stimulasi intelektual, artinya pemimpin menekankan rasionalitas, kecerdasan, dalam penyelesaian masalah.
- d) Pertimbangan individu, maksudnya pemimpin mampu mendekati secara persuasif guna memotivasi maupun melatih individu.

2) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan traksional merupakan model kepemimpinan transaksi atau barter dalam hubungan pimpinan dengan bawahan, pemimpin ini akan memberikan imbalan yang lebih baik untuk karyawan yang baik, sebaliknya memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak memiliki etika. Karakter dari kepemimpinan traksional adalah :

- a) Imbalan kontigensi, yaitu semacam kontrak barter imbalan dalam berbagai usaha yang yang dikerjakan oleh karyawan.
- b) Manajemen dengan pengecualian secara aktif, maksudnya pemimpin ini lebih mengamati dan mengambil tindakan dalam sekelompok yang dipimpin.
- c) Laissez-faire, artinya pemimpin ini memiliki sikap tersendiri dalam menghindari keputusan atau tanggung jawab.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu bentuk perwujudan tindakan dari *leader leader* yang berkaitan dengan kekuatannya atau *skill* dalam memimpin. Dari perwujudannya biasanya dapat diketahui dari karakter tertentu. Menurut Farida dan Hartono (2016), gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau tindakan seorang pemimpin yang mana dapat digunakan untuk mempengaruhi para anggotanya dalam perusahaan atau organisasi. Thoha (2012) kepemimpinan merupakan norma, atau tindakan seseorang yang mana untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dalam bentuk apapun yang mana dapat dijadikan kekuatan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi para anggota-anggotanya, yang salah satunya dinyatakan dalam bentuk kepribadian maupun tingkah laku. Dalam Teory Path Gold yang dijelaskan menurut Farida dan Hartono (2016), terdapat beberapa jenis-jenis gaya kepemimpinan diantaranya :

1) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Kepemimpinan direktif atau yang sering dikenali dengan pemimpin yang otokratis, maksudnya dalam tindakan pengambilan keputusan semuanya dihaknya pemimpin tanpa melibatkan partisipasi dari bawahan.

2) Kepemimpinan Suportif (*Suportive Leadership*)

Kepemimpinan ini bersifat demokrasi, maksudnya pemimpin selalu bersedia dalam menjelaskan sesuatu, pemimpin ini menganggap bawahan sebagai teman, supaya mudah didekati dan menunjukkan jati diri sebagai seorang pemimpin.

3) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin selalu tanggap peka terhadap bawahan, maksudnya partisipasi dari bawahan atau saran-saran yang menjadi bakal pertimbangan pemimpin.

4) Kepemimpinan Orintasi Prestasi (*Achievement Oriented Leadership*).

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin selalu memberikan tantangan yang positif guna merangsang bawahan dalam mencapai tujuan.

d. Indikator Kepemimpinan

Berdasarkan Farida dan Hartono (2016) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumberdaya Manusia terdapat indikator kepemimpinan diantaranya :

- a) Kejelasan dalam memberikan tugas.
- b) Pandai memanfaatkan peluang.
- c) Mampu memberikan penghargaan.
- d) Menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.
- e) Konsisten dalam menciptakan kedisiplinan.

Selain itu, indikator kepemimpinan menurut Nusyabani, (2018) antara lain :

- a) Mampu mengembangkan, yaitu dengan mengayomi dan melatih.
- b) Berkomunikasi yang baik dan bisa diterima oleh bawahan.
- c) Memberika informasi, yaitu apa yang akan dituju oleh perusahaan.
- d) Menetapkan standart hasil kerja.
- e) Memahami bawahan, yaitu dengan mengamati, memperhatikan kemampuannya.
- f) Sikap dalam menganbil keputusan.
- g) Waspada terhadap situasi dan kondisi.
- h) Konsisten dalam mengadakan perubahan.

Menurut Komang (2012). Kepemimpinan merupakan sebuah bentuk aktivitas untuk melakukan negosiasi, lobi agar orang lain berkenan bekerjasama guna mencapai suatu misi dan visi tertentu. Hirarki kepemimpinan dibagi menjadi beberapa tahapan sebagai berikut :

- a) *Top Management* pada tahap ini tugas pemimpin adalah membuat kebijakan, *planning*, aturan dan laporan secara berkala ke direksi.
- b) *Middle Management* berbentuk seperti kabag yang bertugas menjalankan setiap hal kebijakan, aturan atau hal-hal yang telah direncanakan.
- c) *Operating Management* pada tahap ini biasanya ada pengawas lapangan dan kepala unit pelaksana yang bertugas mengawasi setiap kegiatan yang terjadi lapangan atau proses produksi.

Indikator dari kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (2012) yaitu sebagai berikut :

- a) Bersifat adil.
- b) Bertanggung jawab.
- c) Menciptakan rasa aman.
- d) Sumber inspirasi.
- e) Bersikap menghargai.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Sari (2009) kompensasi adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap SDM yang ikut kontribusi di dalamnya. Berdasarkan pendapat Schuler dan Jackson dalam Muljani (2002) kompensasi total dibedakan menjadi tiga yaitu kompensasi dasar, kompensasi variabel, dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi dasar adalah kompensasi yang diberikan dalam jumlah dan waktu yang tetap, adapun contohnya adalah gaji dan upah.

Bentuk kompensasi yang kedua adalah kompensasi variabel, dimana kompensasi tersebut dalam bentuk penghargaan pada karyawan yang memiliki prestasi baik, kompensasi jenis ini memiliki jumlah yang bervariasi dan waktu pembayaran kepada karyawannya tidak pasti, sesuai dengan *effort* karyawan itu sendiri.

Kompensasi di dalamnya terdapat upah yang harus diterima oleh karyawan, dimana hal itu merupakan suatu penerimaan yang berfungsi sebagai jaminan kehidupan yang layak. Berdasarkan pendapat Hasibuan dalam Jufrizen (2018) orang yang memiliki niat untuk bekerja secara maksimal disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Keinginan untuk hidup (*the desire for live*), artinya keinginan utama setiap orang. Tujuan utama manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan primernya yaitu untuk makan tentu guna melanjutkan kehidupannya.
- 2) Keinginan untuk memperoleh/memiliki sesuatu (*the desire for possession*), keinginan jenis ini adalah dorongan terdalam manusia untuk semangat dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya.
- 3) Keinginan untuk kekuasaan (*the desire fir power*), kekuasaan erupakan keinginan untuk memiliki, menduduki, mendorong orang-orang yang mau untuk bekerja.
- 4) Pengakuan , hal ini merupakan keinginan untuk diakui, masuk dalam hirarki kebutuhan manusia paling akhir.

Hasibuan dalam Jufrizen (2018) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki tujuan pokok yaitu sebagai ikatan kerja sama, membentuk kepuasan kerja karyawan, dorongan semangat, pembentuk sikap taat aturan serta keterlibatan pihak ketiga yaitu pemerintah.

b. Jenis Kompensasi

Berdasarkan pendapat Farida dan Hartono (2017) kompensasi dibagi menjadi beberapa jenis adapun sebagai berikut :

- 1) Kompensasi dalam bentuk uang, artinya kompensasi yang harus dibayarkan dalam karyawan dalam bentuk sejumlah uang tertentu.
- 2) Kompensasi dalam bentuk barang, dimana kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan dalam bentuk barang tertentu.

Berdasarkan pemberiannya kompensasi menurut Farida dan Hartono (2017) dibedakan menjadi dua sebagai berikut :

- 1) *Direct compensation* (kompensasi langsung)

Bentuk kompensasi jenis ini adalah gaji, upah, atau upah insentif.

Farida dan Hartono (2017) menjelaskan bahwa gaji merupakan balas jasa yang wajib diberikan secara periodik terhadap karyawan, berbeda dengan upah yang merupakan balas jasa yang wajib diberikan kepada pekerja harian dengan prosedur tertentu. Upah insentif adalah bentuk apresiasi kepada karyawan yang memiliki jejak prestasi baik.

2) *Indirect compensation* (kompensasi tidak langsung)

Farida dan Hartono (2017) menjelaskan bahwa kompensasi ini diberikan berdasarkan keputusan masing-masing industri atau perusahaan untuk karyawannya sebagai wujud kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan asset utama mereka.

4. Upah

a. Pengertian Upah

Matris dan Jakson, (2010) menjelaskan bahwa upah adalah bagian dari kompensasi yang memiliki peran untuk memberikan stimulus terhadap karyawan agar bekerja secara optimal, sehingga *goal* perusahaan bisa terwujud. Dalam pengertian lain menurut Ruky dalam Telaumbanua, dkk. (2016) mendefinisikan upah merupakan sesuatu yang diterima karyawan dari tempat dimana karyawan bekerja sebagai bentuk apresiasi atau balas jasa atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran. Dinyatakan dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut persetujuan atau perundangan-undangan dan dibayarkan atas perjanjian kerja untuk pekerja sendiri maupun keluarganya.

Mangkunegara (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa upah merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Sejalan dengan pengertian upah menurut Riskiansyah (2017) sebagai hak yang wajib untuk diberikan perusahaan kepada tenaga kerja atas apa yang telah karyawan

lakukan kepada perusahaan sesuai kesepakatan guna mencapai kesejahteraan kehidupan karyawan.

Sehingga kesimpulannya bahwa upah adalah uang yang harus diterima karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan baik di suatu instansi, ataupun sebuah industri.

b. Tujuan Upah

Rivai dan Jauvani (2010) tujuan pemberian upah adalah sebagai berikut:

- 1) Wujud menjalin kerjasama.
- 2) Menciptakan kepuasan dalam bekerja.
- 3) Bentuk dorongan semangat.
- 4) Stabilitas karyawan.
- 5) Disiplin.
- 6) Pengaruh pemerintah

c. Faktor – Faktor Upah

Menurut Hasibuan (2019) upah dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

- 1) Pengalaman kerja.
- 2) Hari/jam kerja
- 3) Persediaan tenaga kerja
- 4) Produktivitas pegawai
- 5) Nilai sosial dan etika

Menurut Wulansih (2012) faktor yang mempengaruhi tingkat upah:

- 1) *Supply* , *demand*, dan tingkat pekerjaan

Upah akan cenderung lebih tinggi jika posisi pekerjaan yang diminta perusahaan termasuk kualifikasi tinggi, karena kondisi tersebut menunjukkan di pasar tenaga kerja penawaran terbatas.

2) Kemampuan *to pay*

Ekspektasi upah antara serikat buruh dengan kemampuan perusahaan kadang tidak berbanding lurus. *Goal* diantara kedua belah pihak tersebut tidak sinkron, artinya karyawan mengharapkan upah yang tinggi sedangkan perusahaan sebaliknya, karena dalam industri upah adalah bagian biaya yang harus dikeluarkan. Semakin minimalis maka akan semakin efektif terhadap arus *financial* suatu perusahaan.

3) Produktivitas

Produktivitas perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Semakin baik karyawan membentuk produktivitas individu yang berdampak terhadap produktivitas kolektif maka akan semakin besar upah yang dibayarkan kepada pihak pekerja.

d. Indikator Upah

Amin Zainullah (2012) berikut indikator upah menurut pendapatnya :

- 1) Upah tepat waktu
- 2) Upah sesuai dengan lama kerja
- 3) Upah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Ad'ad (2015) indikator upah diantaranya :

1) Sistem pengupahan

Adanya sistem upah per jam, minggu, dan bulan adalah bentuk kegagalan dalam mengatur perbedaan kemampuan setiap orang.

2) Berdasarkan tingkat produksi

Upah ini cenderung menghargai kapasitas masing-masing individu. Hasil produksi masing-masing karyawan adalah penentu besar upah yang akan mereka terima.

3) Sistem upah menurut senioritas

Lama bekerja dalam perusahaan juga memengaruhi besaran upah yang harus dibayarkan perusahaan. Biasanya hal ini merupakan apresiasi atas loyalitas karyawan.

4) Upah secara terbuka

Sistem ini dimana dalam pemberian upah perusahaan bersikap secara terbuka dan transparan. Tanpa ada rahasia tertentu.

5. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Hasibuan (2014) bahasa awal motivasi sebenarnya lahir dari bahasa latin “movere” yang memiliki artian dorongan atau menggerakkan. Setiap hal yang dilakukan manusia dalam aktivitas apapun tentu berawal dari dorongan entah dorongan dari diri sendiri ataupun dorongan dari pihak luar atau lingkungan sekitar. Keberadaan motivasi dalam manajemen berperan untuk mendorong karyawan secara keseluruhan bekerja dengan optimal. Julianry dan Syarif. (2017) menjelaskan motivasi merupakan semangat yang

muncul dari individu baik dipengaruhi oleh internal maupun eksternal yang mampu menggerakannya untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia motivasi adalah sebuah dorongan yang timbul dalam diri seseorang dengan sadar atau tidak sadar untuk melakukan sebuah tindakan dengan tujuan tertentu, ataupun usaha seseorang dalam mencapai tujuan yang telah disepakati atau dikehendaki. Warna, Suratno, dan Tiara (2020) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan atau keinginan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau upaya-upaya guna memenuhi kebutuhan individu ataupun suatu kelompok.

Menurut Ismawati, Jaelani, dan Slamet (2016) motivasi adalah sebuah kondisi atau energi yang bisa menggerakkan diri karyawan yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi dari sebuah industri perusahaan. Sikap positif yang terbentuk dalam diri karyawan itulah yang membantu memperkuat motivasi dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Adapun berdasarkan definisi tersebut, motivasi tidak terlepas dari alasan yang menjadikan seseorang terdorong untuk do the best terhadap apapun hal yang ia sedang kerjakan.

b. Teori – Teori Motivasi

1) Teori Maslow

Maslow dalam Hasibuan (2010) berpendapat bahwa motivasi adalah sebuah dorongan kerja yang timbul dalam diri seseorang

untuk memenuhi kebutuhannya. Adapun tingkat kebutuhan manusia dibedakan dalam lima tingkatan sebagai berikut :

- a) Kebutuhan Fisiologis
 - b) Kebutuhan akan rasa aman
 - c) Kebutuhan social
 - d) Kebutuhan untuk sebuah pengakuan
 - e) Kebutuhan aktualisasi diri
- 2) Teori dua Faktor

Hezberg dalam Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa orang dalam menyelesaikan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor diantaranya yaitu faktor motivasional dan pemeliharaan. Motivasional adalah sebuah faktor atau hal-hal yang mendorong karyawan untuk berprestasi, namun sifatnya intrinsik. Adapun yang termasuk dalam faktor motivasional adalah :

- a) Prestasi
- b) Pengakuan
- c) Pekerjaan itu sendiri
- d) Tanggung jawab
- e) Pengembangan potensial individu

Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor yang lebih bersifat ekstrinsik, artinya dorongan tersebut bersumber dari luar. Adapun yang termasuk faktor pemeliharaan adalah sebagai berikut :

- a) Gaji dan upah
- b) Kondisi kerja

- c) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- d) Hubungan antar pribadi
- e) Kualitas supervise

c. Jenis – Jenis Motivasi

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa jenis motivasi dibedakan sebagai berikut :

- 1) Motivasi positif Pemimpin memotivasi bawahan dengan memberikan hal atau nilai-nilai yang positif, seperti memberikan hadiah terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik atau bahkan berprestasi.
- 2) Motivasi Negatif Motivasi ini merupakan motivasi dengan cara memberikan hal-hal yang cenderung negatif terhadap karyawan, hal itu seperti memberikan hukuman terhadap karyawan yang melanggar atau bekerja kurang optimal.

Menurut Siagian (2010) motivasi adalah motif yang bisa membuat seseorang berkenan bekerja dengan baik sesuai aturan dan prosedur untuk tercapainya efisiensi organisasi.

Motivasi di bedakan menjadi dua jenis diantaranya adalah :

- 1) Motivasi intrinsik

Suwatno (2011) motivasi intrinsik adalah sebuah dorongan untuk aktif melakukan suatu tindakan atau aktivitas dalam konteks ini yaitu bekerja. Permana mengutip dari Nawawi dalam Maulana, dkk (2015) menjelaskan bahwa motivasi ini merupakan dorongan

karyawan untuk bekerja yang bersumber dari dalam diri masing-masing karyawan.

Menurut Herzberg dalam Noor Juliansyah (2013) indikator motivasi intrinsik adalah sebagai berikut :

- a) Responsibility
- b) Penghargaan
- c) Work it selfi
- d) Kemajuan dan pengembangan diri

2) Motivasi ekstrinsik

Komarudin (2013) menjelaskan bahwa motivasi ini lahir karena adanya pengaruh dari pihak ketiga atau factor luar. Husdarta (2012). Menyatakan bahwa motif ini muncul akibat efek factor luar. Menurut Permana (2015) mengartikan bahwa motivasi ekstrinsik adalah sebuah dorongan yang berasal dari factor luar, factor tersebut secara tidak langsung memaksa mereka (karyawan) untuk bekerja secara maksimal.

Meng dan Wang (2016) menjabarkan indikator motivasi ekstrinsik terdiri dari sebagai berikut :

- a) Penghargaan
- b) Kepemimpinan
- c) Hubungan kerja
- d) Lingkungan kerja

3) Teori Keadilan

Siagian (2010) menjelaskan bahwa teori ini terletak pada persepsi bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan belas jasa yang diterima. Adapun empat pembandingan untuk mengukur suatu keadilan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Harapan tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima dengan berdasarkan kualifikasi pribadi seperti, background pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.
- b) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
- c) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di sektor industri yang sama.
- d) Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Indikator Motivasi

Sunyoto (2012) menjelaskan indicator motivasi sebagai berikut :

1) *Promotion*

Promosi adalah tahapan dimana karyawan naik secara hirarki posisi. Individu tersebut mendapatkan tanggung jawab baru yang lebih berat, secara kedudukan lebih tinggi dari sebelumnya, tentu hal itu diikuti oleh bertambahnya gaji dan upah yang diperoleh.

2) Prestasi kerja

Hal ini bermakna capaian yang diraih oleh karyawan terhadap pekerjaan yang ia lakukan. Hal tersebut berpotensi terhadap pengembangan karir mereka.

3) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang karyawan lakukan juga berdampak terhadap menyelesaikan setiap tugas yang dibebarkannya. Dorongan itu muncul karena ada nilai-nilai pekerjaan yang membangunkan ghairah.

4) Penghargaan

Adanya apresiasi dari industry perusahaan berupa penghargaan terhadap karyawan membuat mereka cenderung terdorong untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

5) Pengakuan

Hal ini menjadi kebutuhan yang harus diberikan kepada karyawan yang tentu mampu membangkitkan semangat mereka untuk bekerja.

6) Keberhasilan dalam bekerja

Dalam menjelankan pekerjaan karyawan dihadapkan pada dua akhir, yaitu berhasil atau tidak sesuai dengan rencana. Apabila karyawan berhasil dalam menyelesaikan tugasnya maka akan menjadi poin pendorong untuk karyawan dalam menyelesaikan project selanjutnya.

Adapun menurut Mangkunegara (2017) indikator motivasi adalah :

- 1) *Hard work*
- 2) Orientasi masa depan
- 3) Cita-cita
- 4) Keseriusan tugas
- 5) *Effort* untuk maju
- 6) Nilai ketekunan
- 7) Relasi dengan teman kerja
- 8) Manajemen waktu

Menurut Uno (2011) menjabarkan indikator motivasi sebagai berikut

- 1) Tanggung jawab
- 2) Prestasi yang dicapai
- 3) Pengembangan diri
- 4) Kemandirian

6. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ali dan Agustian (2018) kinerja karyawan merupakan output yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan mekanisme atau tolak ukur yang telah ditentukan. Selain itu Widodo dan Alamsyah, (2018) kinerja berarti kemampuan, penampilan dan target pencapaian yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan adalah sebuah output baik secara quality dan quantity yang bisa diraih oleh

masingmasing individu karyawan atas tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Simanjuntak (2010) kinerja adalah capaian atas penyelesaian dari tugas yang diberikan kepada karyawan untuk meraih cita-cita organisasi. Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja secara kumulatif. Menurut Afandi (2018) wewenang dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada individu dan kelompok melahirkan sebuah kinerja. Hal tersebut erat kaitannya dalam mencapai goal dari perusahaan. Tentu berdasarkan hal tersebut dapat dikerucutkan bahwa kinerja adalah output dari masingmasing individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dalam rentang waktu terkait.

b. Faktor-Faktor Kinerja

Factor yang berpeluang untuk mempengaruhi kinerja salah satunya adalah *ability* dan *motivation*. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip Mangkunegara dan Prabu, (2004). Adapun penjelasannya sebagai berikut :

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Pada dasarnya kemampuan terbagi menjadi dua yaitu kemampuan dalam logika atau pemahaman terhadap pengetahuan atau secara teoristis yang tergambar melalui kualitas IQ, dan kemampuan atas kombinasi pengetahuan dan *skill*. Hal tersebut memiliki makna bahwa karyawan yang memiliki tingkat IQ serta pendidikan cukup maka mereka cenderung lebih menguasai teknik-

teknik pekerjaan dengan baik, sehingga peluang tercapainya suatu pekerjaan akan lebih besar.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi dapat tercipta dari perilaku seorang karyawan dalam menghadapi suatu kondisi. Perilaku tersebut pada akhirnya mampu mendorong diri karyawan untuk berusaha meraih prestasi yang baik. Artinya seorang karyawan harus memiliki paket lengkap dalam dirinya baik secara mental, fisik, serta harus memahami tujuan dan target kerja yang telah direncanakan. Hal itu tentu membantu karyawan dalam menciptakan suatu kondisi kerja yang baik.

Menurut Mahmudi (2010) kinerja adalah sebuah tatanan yang erstruktur dari pengaruh beberapa demensi yang terdiri dari beberapa faktor didalamnya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor diri sendiri, individu berperan dalam menentukan tingkat kinerja mereka. Semakin baik *skill*, kepercayaan diri, drongan semangat, serta komitmen dalam diri mereka, maka akan berkontribusi membentuk pola kinerja yang sangat baik.
- 2) Faktor *leadership*, faktor tersebut terdiri atas, kemampuan seorang pemimpin dalam memberi semangat, membangun nilai-nilai positif yang mendorong mereka untuk bekerja optimal. *Support* pemimpin adalah kuncinya.
- 3) Faktor tim disini dibagi menjadi beberapa seperti, kualitas tim sangat menentukan arah gerak terselesaikan dengan baik atau

tidaknya suatu pekerjaan. Rasa *trust* perlu dibangun agar tim bisa bekerja sama dengan baik.

- 4) Faktor sistem yang terdiri dari, hal-hal yang berkaitan dengan organ dalam organisasi adalah sesuatu yang sangat vital. Insfrakstruktur, dan fasilitas, serta kondisi organisasi adalah poin utamanya.

c. Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja yaitu mensinkronkan antara ekspektasi individu dan *goal* dari organisasi. Menurut Wibowo (2010) berikut tingkatan tujuan organisasi :

- a) *Corporate level* tujuan disini terintegrasi dengan rencana-rencana strategis dari sebuah organisasi.
- b) *Senior manajement level* hal ini berkaitan dengan harapan atas kontribusi dari manajemen senior untuk meraih *goal* organisasi.
- c) *Business-unit, functional* atau *departement level* pada level ini dimana setiap unit bisnis segala fungsi dan hal yang mencakup didalamnya harus berkaitan dengan tujuan dari perusahaan.
- d) *Team level* setiap team yang dibentuk harus mampu memberi kontribusi terhadap tujuan perusahaan, dan setiap tim harus memiliki tujuan yang selaras jika dihubungkan dengan kepentingan industry perusahaan.
- e) *Individual level* tingkatan dimana setiap hal yang dikerjakan oleh individu harus memiliki kertaitan dengan perusahaan, fokus pada

hasil sesuai target perusahaan, tugas pokok yang dikerjakan sesuai pada focus perusahaan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Afandi (2018) indicator kinerja karyawan adalah :

1) Kuanlitas hasil kerja

Jumlah hasil kerja yang bisa dihitung atau diakumulasikan menggunakan angka. Bisa diukur berdasarkan indicator atau tolak ukur hitungan.

2) Kualitas hasil kerja

Hal ini berkaitan dengan mutu dari pekerjaan yang dihasilkan. *Quality* masing-masing karyawan yang tentu juga memiliki tolak ukur yang jelas.

3) Efisiensi daam melaksanakan tugas

Dalam menjalankan setiap aktivitas ataupun tugas maka karyawan dengan kategori memiliki kerja yang baik maka harus hemat terhadap penggunaan berbagai macam sumber saya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku dimana karyawan tersebut bekerja.

5) Inisiatif

Hal ini berkaitan dengan sikap karyawan dalam mengambil sebuah tindakan untuk bekerja. Dimana ia bisa melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu perintah

6) Ketelitian

Ketelitian ini bisa dilihat dengan melihat antara kesuaian hasil pekerjaan dengan alat ukur kerja.

7) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mengajak, serta memberi contoh karyawan dalam melakukan pekerjaan. Semakin benar pemimpin dalam model yang dipakai maka akan berdampak pada kinerja yang positif.

8) Kejujuran

Hal tersebut merupakan bagian dari karakter karyawan yang paling dasar dan primer.

9) Kreativitas

Hal ini adalah kunci karyawan dalam menciptakan inovasi dan sikap *smart* dalam bekerja.

Adapun indikator dalam kinerja karyawan menurut Flippo yang dikutip Hadi (2008) adalah sebagai berikut :

1) Nilai mutu kerja

Aspek dalam mutu kerja yaitu terdiri dari ketepatan waktu saat bekerja, ketrampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

2) Kualitas kerja

Kualitas bekerja adalah berkaitan dengan maksimal atau tidaknya *output* yang dikerjakan oleh karyawan.

3) Ketangguhan

Ketangguhan ini berarti berkaitan dengan dimana karyawan selalu siap dalam melaksanakan tugas seberat apapun yang diberikan, mampu mengendalikan diri dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.

4) Sikap

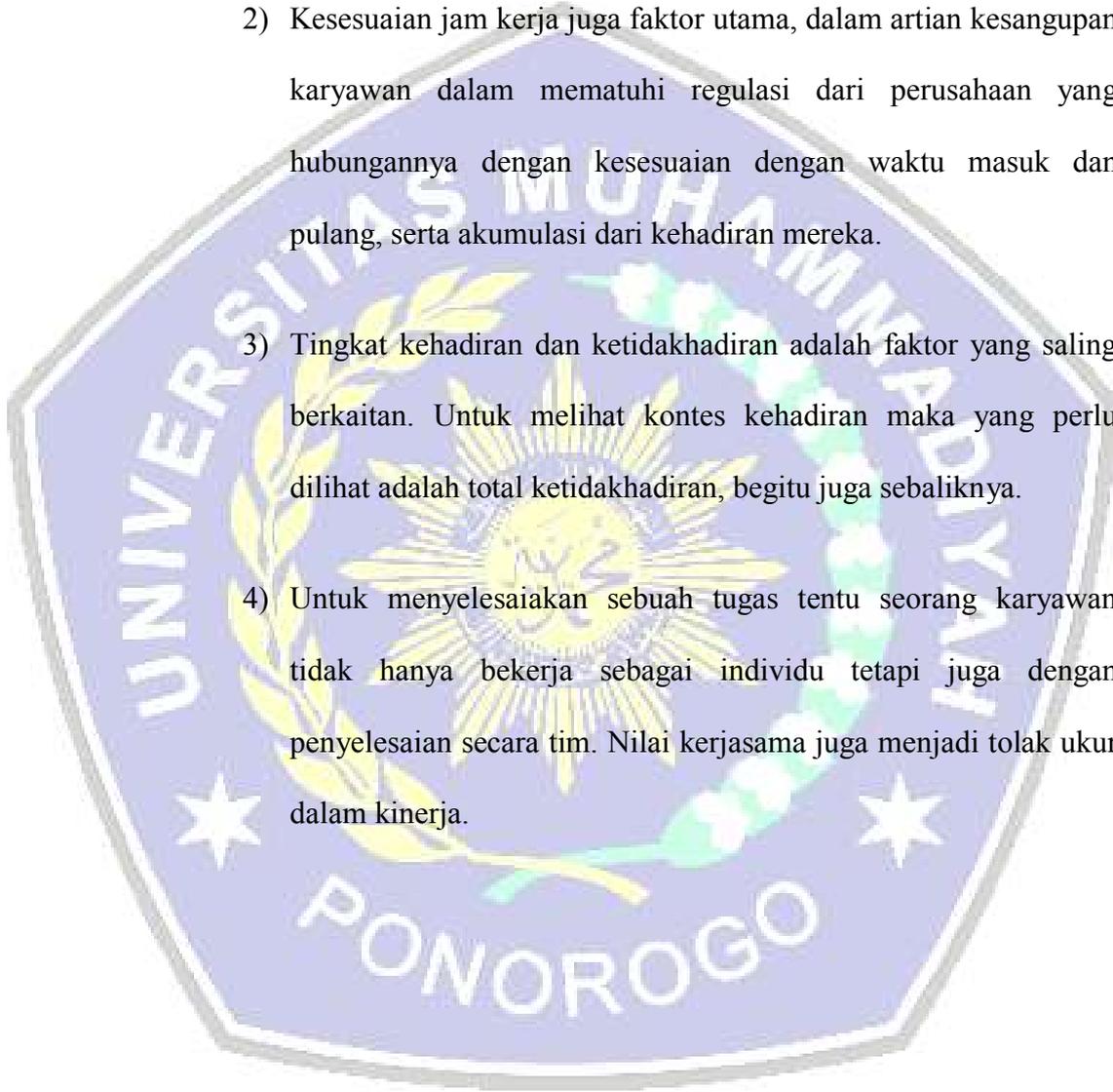
Sikap ini mencakup perilaku untuk berinteraksi dalam menyelesaikan pekerjaannya secara vertikal maupun secara horizontal. Hubungan sikap horizontal yang baik terwujud bersama rekan kerja dalam menyelesaikan sebuah project secara bersama-sama. Sikap hubungan secara vertikal yaitu bentuk perilaku dalam menjalankan pekerjaan yang langsung dipertanggung jawabkan ke atasan.

Terdapat delapan indikator pengukuran kinerja menurut Ramdhani (2011) yang termasuk juga dalam teori Dessler, yaitu :

- 1) Pemahaman pekerjaan/kompetensi
- 2) Kuantitas/kualitas kerja
- 3) Perencanaan/organisasi
- 4) Komitmen/inisiatif
- 5) Penyelesaian masalah/kreatifitas
- 6) Kerjasama dan kerja tim
- 7) Kemampuan berhubungan dengan orang lain
- 8) Komunikasi (lisan dan tulisan)

Setiawan (2014) menjelaskan bahwa untuk melakukan sebuah pengukuran kinerja dapat memakai indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Waktu ketepatan dalam menyelesaikan tugas adalah faktor yang penting.
- 2) Kesesuaian jam kerja juga faktor utama, dalam artian kesanggupan karyawan dalam mematuhi regulasi dari perusahaan yang hubungannya dengan kesesuaian dengan waktu masuk dan pulang, serta akumulasi dari kehadiran mereka.
- 3) Tingkat kehadiran dan ketidakhadiran adalah faktor yang saling berkaitan. Untuk melihat kontes kehadiran maka yang perlu dilihat adalah total ketidakhadiran, begitu juga sebaliknya.
- 4) Untuk menyelesaikan sebuah tugas tentu seorang karyawan tidak hanya bekerja sebagai individu tetapi juga dengan penyelesaian secara tim. Nilai kerjasama juga menjadi tolak ukur dalam kinerja.



2. Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
1.	Larasati (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama
2.	Marpaung (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Sekje n Kemdikbud Senayan Jakarta	Kualitatif deskriptif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Ode, dkk. (2019)	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Survei deskriptif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.	Lomban, dkk. (2015)	Pengaruh motivasi, upah dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di kantor catatan sipil manado	Metode asosiatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi, upah dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi, upah dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Ni'am, dkk (2018)	Pengaruh Upah Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan UD. Pakem Sari, Desa Sumberpakem, Kecamatan Sumberjambe, Kabupaten Jember)	Analisis regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upah berpengaruh terhadap motivasi kinerja karyawan
6.	Suryani (2018)	Pengaruh Upah Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rsi. Sakinah Mojokerto	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel upah terhadap kinerja karyawan RSI. Sakinah Mojokerto. 2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel upah terhadap kinerja karyawan RSI. Sakinah Mojokerto.

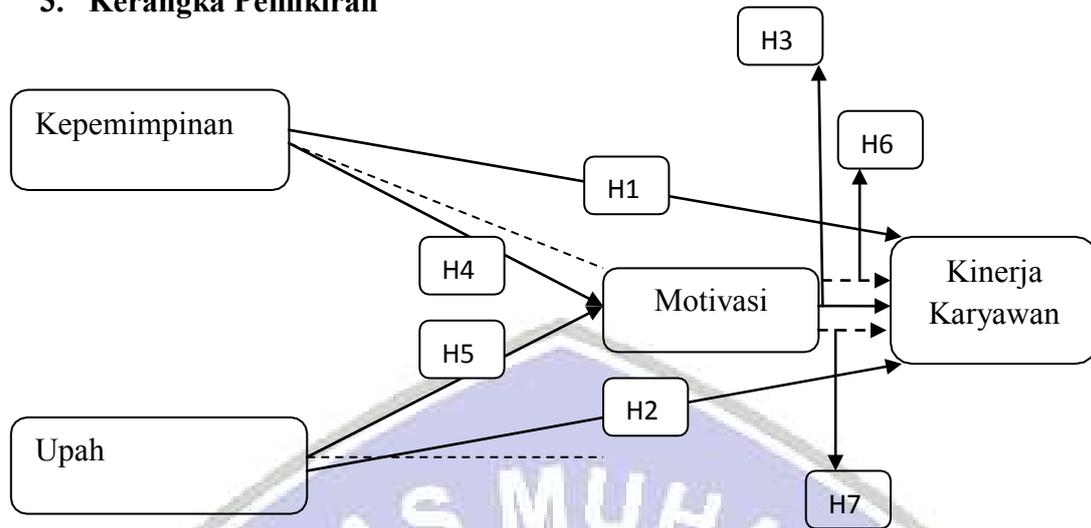
7.	Aryono (2017)	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variabel Motivasi sebagai intervening</p>	<p>Analisis deksriptif dan regresi linier berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. 3. Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Motivasi. 4. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 5. Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 6. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 7. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. 8. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. 9. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,084.
8.	Setiawan (2017)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

9.	Rego, dkk. (2017)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Dorektorat Jendr al Administrasi da n Keuangan, Kementrian Estatal Timor Leste	Analisis <i>path</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,006. 2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,000. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai 0,000.
----	-------------------	--	----------------------	---



10.	Wahyuni (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Regresi linier sederhana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai 2. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai 3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja 4. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja
11.	Haka dan Ruhana (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)	Path analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi 3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

3. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- = Pengaruh Langsung
- - - - - = Pengaruh Tidak Langsung

4. Hipotesis

Slamet Santoso (2014) *goal* yang telah ditetapkan. Hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berada di kondisi dimana menurut Marjaya dan Pasaribu (2019) pemimpin sebagai fasilitator, katalisator, pemecah masalah, dan komunikator, yang berperan untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara tidak langsung tujuan perusahaan bisa tercapai karena peran karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga ketika pemimpin mampu berperan dengan semestinya maka kinerja karyawan yang optimal akan terbentuk. Adapun tugas pemimpin menurut Siswanto dan Hamid (2017) adalah memanfaatkan, mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktifitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan bekerja secaramaksimal.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muizu (2019) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan linieritas antara teori dengan penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Banyu Biru Balong.

1. Pengaruh Upah (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Amin Zainullah (2012) menjelaskan bahwa upah adalah balas jasa yang berupa uang atau jasa yang diberikan oleh lembaga atau perusahaan kepada perkerja atas prestasinya. Menurut pendapat Umar (2012) bahwa salah satu hal yang mempengaruhi kinerja individu adalah balas jasa atau upah organisasi atau perusahaan, sebab upah adalah salah satu bentuk penghargaan dan berperan efektif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik strategi pemberian upah maka akan linier terhadap kinerja yang baik atau optimal. Menurut Masilan, Sunuharyo, dan Utami (2015) menjelaskan bahwa pemberian upah kepada karyawan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut tentu ada hubungan timbal balik antara karyawan dengan pihak perusahaan, upaya pemberian upah yang sesuai dengan harapan karyawan mampu optimal dalam bekerja. Sehingga terdapat simbiosis mutualisme dalam konteks ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryani (2018) menunjukkan hasil bahwa pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel upah terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Umar (2012) menunjukkan bahwa upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Warna, Suratno, dan Tiara (2020) juga melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Linieritas antara teori dengan penelitian terdahulu tersebut membuat peneliti menarik hipotesis sebagai berikut.

H2 : Upah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Banyu Biru Balong.

2. Pengaruh motivasi (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2)

Hasibuan (2014) Motivasi adalah sebuah dorongan yang berasal dari dalam diri atau luar diri karyawan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Karyawan bisa melakukan kinerja secara ulet dan tekun apabila didorong oleh motivasi baik secara internal maupun eksternal. Dorongan bekerja yang kuat tentu akan berbanding lurus dengan hasil kerja masing-masing karyawan. Rivai (2011) menjelaskan bahwa dasarnya motivasi adalah bertujuan untuk mendorong karyawan agar bisa bekerja keras guna mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Rozalia, Utam, and Ruhana (2015) menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan maka akan memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam menuntaskan segala tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sindi

Larasati (2014) hasil penelitian, secara individual dan bersama-sama motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar (2012) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang selaras juga dilakukan oleh Fadhil and Mayowan (2018) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitianterdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3 : Motivasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Banyu Biru Balong.

3. Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap motivasi (Y1)

Menurut Rivai, (2014) Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses menggerakkan dan mengajak seluruh anggotanya dengan implementasi komunikasi yang baik dan benar. Bonaparte (2017) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan perilaku karyawan, dan hal itu tentu harus dirumuskan oleh pemimpin, dalam hal ini pemimpin harus memahami mengenai keberagaman kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga menjadikan sebuah kebijaksanaan pemimpin dalam merumuskan sebuah nilai untuk membangun motivasi dalam diri karyawan. Nilai yang tepat untuk mendorong perilaku karyawan dapat tercapai apabila pemimpin merumuskan nilai yang benar untuk ditanamkan dalam perilaku karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu Aryono (2017) dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Penelitian lain yang sejalan yaitu dilakukan oleh Ady dan

Wijono (2013). Berdasarkan penjelasan secara teori dan riset terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi CV. Banyu Biru Balong.

4. Pengaruh upah (X2) terhadap motivasi (Y1)

Menurut Matris dan Jackson (2010) upah adalah faktor yang mampu memberikan stimulus kepada karyawan untuk membuat kinerja mereka semakin lebih baik. Ni'am, Suyadi, dan Ani (2018) menjelaskan bahwa tujuan pemberian upah selain untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan, atau sebagai ikatan kerja, namun juga untuk memotivasi kerja karyawan, berdasarkan hal itu maka pemberian upah secara adil, dan benar akan merangsang peningkatan motivasi karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengatakan bahwa Lomban (2016) dalam penelitiannya memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa upah berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap motivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2017) menunjukkan bahwa upah berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Adapun berdasarkan linieritas teori dan penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5 : Upah berpengaruh positif terhadap motivasi CV. Banyu Biru Balong.

5. Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2), melalui motivasi (Y1)

Menurut Rivai, (2014) Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses

menggerakkan dan mengajak seluruh anggotanya dengan implementasi komunikasi yang baik dan benar. Ali dan Agustian (2018) kinerja karyawan *output* baik secara *quality* ataupun *quantity* yang didapatkan karyawan setelah menuntaskan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Julianry dan Syarief, (2017), Motivasi diartikan sebagai semangat yang muncul dari dalam atau luar pribadi seseorang yang mampu menggerakannya untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan.

Tentu antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja memiliki keterikatan. Pemimpin berperan membentuk motivasi karyawan secara baik dari faktor eksternal, sedangkan tujuan adanya motivasi yang kuat adalah untuk memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yang optimal. Penelitian terdahulu yang linier dengan permasalahan ini adalah Haka and Ruhana (2015) dimana hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Hasil penelitian Wahyuni (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut, berdasarkan teori dan penelitian terdahulu :

H6 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

6. Pengaruh upah (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2), melalui motivasi (Y1)

Menurut Matris dan Jakson (2010) upah adalah faktor yang mampu memberikan stimulus kepada karyawan untuk membuat kinerja

mereka semakin lebih baik. Ni'am, Suyadi, dan Ani (2018) menjelaskan bahwa tujuan pemberian upah selain untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan, atau sebagai ikatan kerja, namun juga untuk memotivasi kerja karyawan. Tentu ke-3 variabel tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain. Upah adalah balas jasa untuk akhirnya perusahaan bisa memperoleh timbal balik berupa dorongan yang kuat dalam bekerja sehingga berakhir pada kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan, bahkan lebih optimal. Berdasarkan teori tersebut maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Upah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi CV. Banyu Biru Balong.

