

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Dasar Teori

Teori keseimbangan dari Wexley dan Yuki (1977) merupakan teori kinerja yang diterapkan. Kinerja dipahami sebagai penerapan teori keseimbangan, artinya seorang individu akan berkerja sebaik-baiknya jika diberi manfaat dan diberi rangsangan dalam pekerjaannya secara adil dan wajar. Jika dicermati lebih dekat, gagasan di atas menunjukkan bahwa kinerja optimal dapat dicapai jika seluruh pekerja melihat penerapan keadilan. (Hamid et al., 2022)

b. Pengertian

Menurut Rivai (2009) dalam (Efendi, 2020) menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh bakat dan dorongan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang. Misalnya, prestasi kerja pegawai ditentukan oleh peran mereka dalam perusahaan atau organisasi.

Kinerja pegawai menurut Dessler (2000) dalam (Sembiring & Marbun, 2021), adalah hasil pekerjaan seseorang, baik kualitatif maupun kuantitatif, apabila mereka melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Hasil kerja seorang pegawai yang mempengaruhi kontribusinya terhadap perusahaan adalah kinerjanya. Upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi menjadi tertarik pada peningkatan kinerja individu dan kelompok. seperti yang diungkapkan Maltis dalam Erri, 2021.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang sudah dilakukan oleh seseorang dalam mencapai target tugas yang telah disepakati.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (Pusparini, 2018) dalam (Erri, 2021) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kompetensi dan keahlian

Kompetensi dan keahlian ini adalah kapasitas atau keahlian yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan suatu tugas. Peluang untuk menyelesaikan tugas sesuai keinginan yang meningkat seiring dengan tingkat keahlian dan spesialisasi.

2. Pengetahuan

Pengetahuan pekerjaan yang baik akan menimbulkan hasil kerja yang baik, begitu pula sebaliknya.

Sedangkan menurut Henry Simamora (Mangkunegara, 2017) dalam (Erri, 2021) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

a) Faktor pribadi

Terdiri dari: Kemampuan, latar belakang, dan demografi.

b) Faktor psikologis

Terdiri dari: Persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.

c) Faktor organisasi

Terdiri dari: Sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan desain kerja

d. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator-indikator kinerja pegawai menurut Bernardin & Russel (2001) dalam (Huseno, 2016) adalah :

1. *Quality*

Adalah sejauh mana hasil suatu tindakan mendekati kesempurnaan atau memenuhi tujuan yang dimaksudkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan.

3. *Timeliness*

Mengacu pada berapa lama suatu tugas atau kegiatan diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

4. *Cost effectiveness*

Merupakan sejauh mana suatu organisasi menggunakan sumber daya manusianya untuk mendapatkan hasil terbaik atau meminimalkan kerugian untuk setiap sumber daya yang digunakan.

5. *Need for supervision*

Adalah kapasitas karyawan untuk melakukan tugas pekerjaan tanpa pengawasan untuk menghentikan perilaku yang tidak diinginkan.

6. *Interpersonal impact*

Adalah kapasitas yang dimiliki karyawan untuk menjunjung tinggi reputasinya, rasa harga diri, dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan bawahan.

2. **Gaya Kepemimpinan**

a. **Dasar Teori**

Teori gaya kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini ialah teori Great Man yang ditemukan pada tahun 1847 menyatakan bahwa seorang pemimpin ditakdirkan sejak lahir. Selama tahun 1800-an, filosofi ini mendapatkan popularitas yang luar biasa, dan tokoh-tokoh terkemuka termasuk Alexander Agung, Julius Caesar, Abraham Lincoln, dan Mahatma Gandhi semuanya mendukungnya. The Great Man Theory kemudian berkembang menjadi teori sifat. Teori sifat berpendapat bahwa pemimpin dapat dihasilkan atau dilahirkan. Dengan kata lain, karakteristik seorang pemimpin yang efektif dapat diwariskan atau diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman. (Benmira & Agboola, 2021).

b. **Pengertian**

Menurut Robbins (2011) dalam (Sugiyono & Rahajeng, 2022), Kapasitas untuk membujuk sekelompok orang agar mengejar suatu visi

atau tujuan dikenal sebagai kepemimpinan. Salah satu dari tiga tugas pengawasan adalah kepemimpinan. Salah satu komponen pengendalian mutu adalah pengawasan.

Gaya kepemimpinan adalah kekuatan atau kapasitas seseorang untuk meyakinkan orang lain mengenai pekerjaannya dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. (Nasution & Manurung, 2015; Lubis, R. 2017) dalam (Sembiring, 2021).

Menurut Fuchrudi (2004) dalam Effendi (2020), Keterampilan dan kemauan untuk membujuk, mengangkat, mengundang, menuntut, menggunakan, dan, bila diperlukan, memaksa orang lain adalah hal-hal yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin untuk tujuan perusahaan atau tujuan tertentu.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1996) dalam (Aisah, 2020), menjelaskan bahwa persiapan karyawan, kemauan untuk mengambil tanggung jawab, kemampuan berhubungan dengan tugas, keterampilan, dan pengalaman semuanya mempengaruhi gaya kepemimpinan yang paling efektif. Gaya kepemimpinan yang baik antara lain ditentukan oleh tujuan dan keahlian bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah kemampuannya dalam membimbing suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dan berfungsi secara efisien.

c. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Feriyanto dan Triana dalam Fahtras (2017) yang dikutip oleh (Erri, 2021), jenis gaya kepemimpinan yang ada adalah:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan penciptaan seluruh kebijakan dan pilihan secara holistik. Pemimpin yang berwibawa menugaskan semua tugas dan kewajiban, sedangkan bawahan hanya mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang memberikan otoritas yang besar kepada pengikutnya. Bawahan harus selalu dilibatkan sebagai tim ketika ada masalah. Pemimpin yang demokratis memberikan informasi yang cukup mengenai kewajiban dan tanggung jawab bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan liberal/ *laissez-faire*

Kepemimpinan seperti ini hanya sedikit terlibat ketika pengikut mengambil inisiatif untuk menetapkan tujuan dan menemukan solusi terhadap permasalahan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini, dikemukakan oleh Veitzhal Rivai, dalam (Sugiyono & Rahajeng, 2022) yaitu:

1. Pendekatan sifat

Strategi ini menyoroti ciri-ciri karakter pemimpin. Strategi ini didasarkan pada gagasan bahwa individu tertentu memiliki kualitas kepemimpinan yang tidak dimiliki orang lain, seperti energi yang tidak terbatas, intuisi yang tajam, pandangan jauh ke depan yang luar biasa, dan persuasi yang kuat.

2. Pendekatan Kepribadian Prilaku

Ada dua filosofi kepemimpinan berbeda yang berperan dalam strategi ini:

- a. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat untuk memastikan bahwa bawahan mengikuti protokol yang ditetapkan untuk menyelesaikan tugas mereka.
- b. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan membantu pengikutnya memenuhi kebutuhan mereka dengan mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Pemimpin yang memprioritaskan kemajuan, pertumbuhan, dan pencapaian pribadi karyawannya adalah prioritas mereka. Kegiatan-kegiatan ini diyakini akan mendorong pertumbuhan dan penciptaan kelompok.

3. Pendekatan Kepemimpinan Situasional

suatu metode kepemimpinan dimana para pemimpin, sebelum menggunakan gaya tertentu, memahami perilaku mereka sendiri,

sifat-sifat bawahannya, dan keadaan. Strategi ini mengharuskan pemimpin memiliki kemampuan diagnostik dalam perilaku manusia.

3. Remunerasi

a. Dasar Teori

Teori Remunerasi pada penelitian ini menggunakan salah satu teori motivasi yaitu teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow pada tahun 1943. Maslow mendalilkan bahwa masing-masing dari lima hierarki kebutuhan yang ada pada manusia adalah: fisiologis, rasa aman, social, penghargaan, dan aktualisasi diri, ketika kebutuhan dasar seseorang terpuaskan, maka kebutuhan selanjutnya akan diutamakan. (Robbins & Judge, 2017).

b. Pengertian

Remunerasi menurut (Rodiyah & Isna Fitria Agustina, 2020) adalah imbalan yang mencakup berbagai macam pendapatan atau gaji yang diterima karyawan atas kontribusinya terhadap bisnis atas kinerjanya yang tinggi dan upaya yang diarahkan pada kesejahteraan karyawan itu sendiri.

Salah satu inisiatif reformasi birokrasi pemerintah adalah remunerasi, yang terdiri dari tunjangan tambahan yang diberikan oleh pemberi kerja berdasarkan kinerja setiap pegawai sebagai jasa atau imbalan atas prestasi yang dicapai (Nurhayati, 2020).

Menurut definisi yang diberikan di atas, remunerasi didefinisikan sebagai imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawannya sebagai pembayaran atas layanan yang diberikan atau pencapaian yang dilakukan atas nama mereka.

c. Prinsip Dasar Remunerasi

Prinsip mendasar mengenai remunerasi yang efektif menurut Surya (2004) dalam (Fatayati, 2020) adalah sebagai berikut:

1. Prinsip keadilan individual atau *individual equity*, yang menyatakan bahwa segala sesuatu yang diterima pegawai harus sebanding dengan apa yang diberikannya. kepada organisasi.
2. Prinsip keadilan internal atau *internal equity* menyatakan bahwa harus ada keseimbangan antara jumlah upaya yang dilakukan dan manfaat yang diperoleh.
3. Prinsip keadilan eksternal atau *external equity* menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan kepada karyawan dievaluasi berdasarkan keadilan dibandingkan dengan penghargaan yang diberikan perusahaan lain yang setara.

d. Tujuan Remunerasi

Dalam (Rodiyah & Isna Fitria Agustina, 2020) Notoadmodjo (2009) menegaskan bahwa tujuan yang harus dipenuhi untuk memberikan remunerasi adalah sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan diterapkannya struktur remunerasi, diyakini kinerja pegawai akan terpacu. remunerasi seorang karyawan meningkat seiring dengan tingkat kinerjanya.

2. Menjamin Keadilan

Skema remunerasi yang dirancang dengan baik adalah skema yang menjamin kesetaraan antara dua variabel. Sejumlah uang tertentu akan diberikan kepada setiap karyawan. Remunerasi ditentukan oleh tugas pekerjaan, pangkat, kekuasaan, fungsi, dan keluaran prestasi kerja.

3. Mempertahankan Karyawan

Rencana remunerasi yang dirancang dengan baik akan meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4. Memperoleh karyawan yang berkualitas

Memberikan gaji yang kompetitif akan menarik lebih banyak calon pekerja. Seleksi karyawan memperoleh daya saing dan menjadi lebih kompetitif dengan cara ini.

5. Pengendalian biaya dan peningkatan pendapatan

Dengan mempengaruhi kinerja karyawan, rencana remunerasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan output di tempat kerja, meningkatkan pendapatan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan pengendalian keuangan.

6. Kepatuhan terhadap peraturan

Diantaranya adalah Upah Minimum Kabupaten (UMK), aturan mengenai lembur, jaminan kerja (Astek), jaminan sosial pegawai (Jamsostek), dan tunjangan lainnya.

d. Indikator Remunerasi

Berikut ini adalah Indikator remunerasi berdasarkan (Pora, 2011) sebagaimana tercantum dalam (Nuzulla, 2019):

1. Gaji

Remunerasi atas waktu dan usaha yang dilakukan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya diberikan oleh pemberi kerja dalam bentuk uang.

2. Insentif

Karyawan yang memenuhi atau melampaui tujuan yang telah ditentukan dalam kinerja kerjanya diberi remunerasi langsung dengan insentif.

3. *Benefit*

Kategori layanan dan ketersediaan fasilitas disebutkan dalam *benefit*.

4. Bonus dan Komisi

Bonus adalah remunerasi yang diberikan pemberi kerja kepada pekerja ketika kinerja mereka melampaui tolok ukur yang telah ditentukan baik dari segi waktu maupun hasil.

5. Tunjangan

Upah yang ditetapkan dengan peraturan berdasarkan tenaga kerja yang diperoleh pekerja dari pemberi kerja.

4. Komitmen Organisasi

a. Dasar Teori

Komitmen organisasi menurut teori Allen dan Meyer (1990) merupakan ruang lingkup yang mengidentifikasi keterlibatan dan loyalitas yang diungkapkan oleh seorang individu terhadap tugasnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sikap individu terhadap lingkungan organisasinya adalah loyalitas dan kesetiaan, artinya tidak bersedia meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun dan dalam keadaan apapun (Rahayu, 2020).

b. Pengertian

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) dalam (Widayati, 2020), komitmen organisasi individu merupakan cerminan dari pengetahuannya dan tingkat hubungannya dengan perusahaan. Partisipan yang tinggi mempunyai kecenderungan menganggap dirinya sebagai anggota kelompok yang sebenarnya.

Komitmen terhadap organisasi diartikan sebagai keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi atau hasil yang mempengaruhi apakah karyawan tersebut akan bertahan di organisasi atau tidak. Komitmen diungkapkan melalui tiga komponen: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Pramadani, 2012) dalam (Frimayasa & Lawu, 2020).

Komitmen adalah ketika seseorang berkomitmen, mereka mendukung organisasi dan tujuannya serta ingin tetap menjadi anggotanya (Robbins, Stephen & Judge, 2014) dalam (Frimayasa & Lawu, 2020).

Komitmen organisasi adalah hubungan psikologis yang terjalin antara pekerja dan organisasi sebagai akibat dari kesetiaan mereka terhadap organisasi, keinginan untuk bergabung, dan kurangnya keinginan untuk keluar (Griffine et al., 2009) dalam (Adhan dkk., 2020).

Dari definisi yang diberikan di atas dapat disimpulkan bahwa sikap atau hubungan seorang individu dengan anggota organisasi lainnya merupakan komitmen organisasi.

c. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Wilson Bangun (2014) dalam (Suryati, 2021) menegaskan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Keterikatan emosional pada suatu organisasi dan keyakinan terhadap prinsip-prinsipnya dikenal sebagai komitmen afektif.

2. Komitmen Berkelanjutan

Manfaat finansial yang dirasakan dengan tetap bertahan di suatu organisasi dibandingkan keluar dari organisasi dikenal sebagai komitmen berkelanjutan.

3. Komitmen Normatif

Kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena alasan moral dan etika dikenal sebagai komitmen normatif.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2012) dalam (Ekowati, 2022), menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. *Affective commitment*

yaitu dikaitkan dengan kebutuhan untuk memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan. Orang-orang tetap berada dalam organisasi karena preferensi pribadi. Komponen krusial dari komitmen ini adalah (*want to*).

2. *Continuance commitment*

komitmen ini didasarkan pada untung dan rugi, dengan mempertimbangkan hal-hal yang ingin Anda korbankan agar tetap bertahan di perusahaan. Kebutuhan untuk bertahan hidup adalah kekuatan pendorong di balik dedikasi ini. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

3. *Normative Commitment*

Komitmen ini mengacu pada komitmen yang bersumber dari norma-norma pegawai, yang mencakup keyakinan akan akuntabilitas individu terhadap organisasi. Dia percaya bahwa kesetiaan menuntut dia untuk hidup. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

3. Semangat Kerja

a. Dasar Teori

Teori pada penelitian ini adalah teori harapan (*expectation theory*). Menurut teori ini, motivasi seseorang untuk bekerja keras dalam profesinya tergantung pada bagaimana keinginan dan kebutuhannya berhubungan satu sama lain sebagai akibat dari pekerjaannya. Menurut Vroom (1990), orang akan lebih terdorong untuk mengambil tindakan tertentu jika mereka berpikir upaya tersebut akan menghasilkan pencapaian tujuan mereka (Darmawan & Wibawa, 2019).

b. Pengertian

Menurut (Indayani, 2020) Bagi sebuah organisasi, semangat kerja karyawan sangatlah penting, terutama jika menyangkut *output*. Bahkan ada yang berpendapat bahwa gairah kerja merupakan tanda semangat kerja yang prima karena pada dasarnya gairah kerja merupakan ekspresi moralitas. Lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan semangat kerja karyawan, yang akan bekerja lebih keras untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efektif. Demikian pula, kinerja akan mengalami penurunan semangat kerja. Dengan kata lain, kinerja akan dipengaruhi oleh semangat kerja.

Menurut (I. B. Nasution, 2020) Moralitas yang tinggi pada dasarnya tercermin dalam semangat kerja, bahkan ada yang mengatakan bahwa semangat kerja yang tinggi bisa diartikan sebagai gairah kerja. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang

lebih baik karena bekerja lebih giat sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih cepat dan baik. Demikian pula, kinerja akan mengalami penurunan semangat kerja. Dengan kata lain, kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh semangat kerja.

Menurut (Basri et al., 2021) Motivasi utama bergabung dalam suatu organisasi adalah keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. keadaan psikologis seseorang untuk bekerja lebih efisien, cepat, dan lebih baik dalam suatu organisasi dikenal dengan istilah semangat kerja. Seseorang yang memiliki etos kerja dan motivasi pribadi yang kuat akan memiliki semangat, yaitu kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan dan menolak keputusan.

Semangat kerja menurut (Dewi, 2022) adalah keinginan, kejujuran, kedisiplinan, dan semangat yang tulus terhadap pekerjaan yang dikedepankan agar mencapai kinerja yang optimal. Semangat kerja yang tinggi ditunjukkan dengan kesediaan seseorang untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam bekerja

Menurut uraian di atas, semangat kerja adalah keinginan untuk menyelesaikan suatu tugas tanpa adanya tekanan dari luar.

c. Faktor-faktor Mengukur Semangat Kerja

Adapun indikator dalam pengukuran Semangat Kerja menurut Hasibuan (2015) dalam Basri,dkk (2021) adalah:

1. Keinginan

Jika seseorang tertarik atau terdorong untuk bekerja, maka ia akan termotivasi dan terdorong untuk bekerja. Bagi karyawan, bekerja untuk organisasi lebih penting daripada lebih mementingkan keuntungan pribadi. Jika seseorang lebih mementingkan gaji daripada pekerjaannya, maka dianggap memiliki semangat kerja yang rendah. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika seseorang yang mendapat upah tinggi tetap memilih untuk pindah untuk mencari pekerjaan. Ketika seseorang benar-benar ingin bekerja, ia akan bekerja secara efektif meskipun tidak ada bimbingan pengawasan. Selain itu, mereka tidak akan bekerja karena rasa takut melainkan karena keinginan batin untuk menghasilkan karya yang luar biasa; mereka akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang mereka anggap penting.

2. Kesungguhan

Ciri ini menunjukkan keinginan tulus seseorang untuk selalu berkontribusi positif, terutama dalam menghadapi kemunduran profesional. Ketika dihadapkan pada tantangan di tempat kerja, pekerja yang bermotivasi tinggi kemungkinan besar tidak akan mengambil pandangan negatif.

3. Kesenangan

Seseorang mengalami kesenangan, kepuasan, dan kenikmatan hidup ketika melakukan atau melaksanakan tugas dalam pekerjaan. Karena tuntutan manusia dalam hal kesenangan berbeda-beda.

4. Kepuasan

Keadaan emosi seorang karyawan terhadap pekerjaannya menentukan apakah ia senang atau tidak dengan pekerjaannya.

d. Indikator Semangat Kerja

Karyawan mungkin tidak selalu menunjukkan tanda-tanda semangat dalam bekerja, bahkan dalam kasus tertentu, semangat kerja bisa menurun. Biasanya ada tanda-tanda rendahnya semangat kerja dalam bekerja dan bisa terjadi pada siapa saja (Simangunsong, 2021). Indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh (Nitisemito, 2012) dalam (Siregar & Rambe, 2022) semangat kerja karyawan berhubungan dengan:

1. Rendahnya produktivitas kerja

Penundaan dalam bekerja dapat menyebabkan produktivitas turun. Jika produktivitas menurun, itu pertanda menurunnya semangat kerja di dalam perusahaan.

2. Tingkat absensi yang naik dan tinggi

Karyawan pada umumnya akan merasa lesu dalam bekerja apabila mempunyai semangat kerja yang rendah. Selain itu, jika mereka tidak masuk kerja, tidak ada pengurangan gaji atau kompensasi. Hal ini dapat mengakibatkan penggunaan waktu senggang untuk meningkatkan pendapatan secara singkat.

3. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Penyebab utama meningkatnya tingkat turnover karyawan adalah ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, yang menyebabkan sebagian

karyawan memilih mencari pekerjaan yang lebih cocok di tempat lain demi mendapatkan kenyamanan dalam bekerja.

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Peningkatan kerusakan justru menandakan penurunan konsentrasi kerja. Selain itu, kelalaian dalam pekerjaan dan situasi lainnya juga bisa terjadi. Salah satu indikator yang cukup baik bahwa semangat kerja telah menurun adalah meningkatnya jumlah kerusakan.

5. Kegelisahan dimana-mana

Kecemasan dapat terwujud dalam berbagai bentuk, misalnya rasa tidak nyaman di tempat kerja atau keluhan. Ketika kenyamanan karyawan terganggu, mereka mungkin bertindak dengan cara yang merugikan perusahaan secara keseluruhan.

6. Tuntutan yang sering terjadi

Ketidakpuasan yang pada akhirnya akan memunculkan keberanian untuk menuntut. Atasan perlu menyadari banyaknya permintaan yang dibuat oleh staf mereka.

7. Pemogokan

Pemogokan adalah ekspresi kemarahan, ketakutan, dan emosi lainnya.

Jika hal ini terus berlanjut maka akan terjadi tuntutan dan pemogokan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan, remunerasi, komitmen organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
1	Nasution, D. A. D. (2019) <i>Jurnal Akuntansi dan Bisnis: Jurnal Program studi Akuntansi</i> , 5(1), 71-80. P-ISSN : 2443-3071 E-ISSN : 2503-0337	Remunerasi (X1) Semangat kerja (X2) Kinerja pegawai (Y)	Remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan dan semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan
2	Sembiring, H. F. B., & Marbun, P. (2021) <i>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)</i> , 2(2) 2021: 167-175. ISSN : 2774-3004	Gaya Kepemimpinan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Efendi, R. (2020). <i>Jurnal Economic Edu</i> , 1(1). ISSN : 2746-5004	Gaya Kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Erri, dkk (2021) <i>Jurnal Inovasi Penelitian</i> , 2021, 1.9: 1897-1906. E-ISSN : 2722-9467 P-ISSN 2722-9475	Gaya Kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat.
5	Kusumayanti, K., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020). <i>Bening</i> , 7(2), 178-192. P-ISSN : 2252-5262 E-ISSN : 2614-499	Motivasi Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X4) Gaya Kepemimpinan (X4) Kinerja Pegawai (Y)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam.
6	Batubara, S. S. (2020).	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja

	<i>Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)</i> , 3(1), 40-58. <i>E-ISSN : 2620-5866</i>	Kinerja Karyawan (X2)	karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero).
7	Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). <i>Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan</i> , 4(7), 2691-2708. <i>P-ISSN: 2622-2191</i> <i>E-ISSN : 2622-2205</i>	budaya organisasi (X1) gaya kepemimpinan (X2) kepuasan kerja (X3) kinerja pegawai (Y) motivasi pegawai (Z)	Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai .
8	Sugiono, E, dkk (2021) <i>Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia</i> , 7(2), 132-149. <i>P-ISSN :2443-2830</i> <i>E-ISSN: 2460-9471</i>	Kompensasi (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Kompetensi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin.
9	Permatasari, I., Mus, A. R., & Latief, B. (2022). <i>Journal of Management Science (JMS)</i> , 3(1), 21-30. <i>P-ISSN : 2722-4937</i> <i>E-ISSN: 2722-4961</i>	Remunerasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Motivasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Remunerasi memiliki pengaruh yang positif dan terhadap Kinerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar
10	Putra, F. P., & Abadi, F. (2022). <i>KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi</i> , 8(1), 664-673. <i>ISSN : 2988-1676</i>	remunerasi (X1) kinerja karyawan (Y) motivasi kerja (Z)	Remunerasi mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja karyawan
11	Ruktipriangga, L., Putra, I. N. N. A., & Julaeha, S. (2022). <i>SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business</i> , 5(2), 401-413 <i>P-ISSN : 2615-3009</i> <i>E-ISSN : 2621-3389</i>	Remunerasi (X1) Motivasi (X2) Pengembangan Karir (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Remuneration has a positive and significant effect on the performance of the Class IIb Dompu Prison employees.
12	Subandi, S., Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Munzir, T., Sutjahjo, G., & Winarso, W. (2022). <i>JURNAL DIMENSI</i> , 11(3), 559-566	Disiplin Kerja (X1) Kompetensi (X2) Penghargaan (X3) Remunerasi (X4) Kinerja Pegawai (Y)	Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

	ISSN: 2085-9996		
13	Utami, A., Arafat, Y., & Darmawati, T. (2022). <i>Jurnal Media Wahana Ekonomika</i> , 19(1), 1-10. P - ISSN : 1693-4091 E - ISSN : 2622-1845	Remunerasi (X1) Iklm Kerja (X2) Kinerja (Y)	Terdapat pengaruh yang tidak signifikan remunerasi terhadap kinerja
14	Frimayasa, A., & Lawu, S. H. (2020). <i>Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi</i> , 9(1). E-ISSN : 2684-9313 P-ISSN : 2088-7485	Komitmen Organisasi (X1) Human Capital (X2) Kinerja (Y)	komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ,
15	Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). E-ISSN : 2461-0550 P-ISSN : 2337-7895	servant leadership (X1) komitmen organisasi (X2) lingkungan fisik (X3) terhadap kinerja guru (Y)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru
16	Widayati, C., & Triana, R. (2020). <i>Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)</i> , 1(1), 15-25. E-ISSN : 2747-0199 P-ISSN : 2747-0180	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kinerja Karyawan (Y)	variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Frontliner PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Tangerang Bintaro.
17	Yerita, H. (2022). <i>Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK</i> , 7(1), 96-102. ISSN: 2502-6275	Lingkungan Kerja (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kinerja Pegawai (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .
18	Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). <i>Syntax</i> , 2(4), 139 P-ISSN: 2684-6853 E-ISSN : 2684-883X	Komunikasi Organisasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Komitmen Organisasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi organisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi pada penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai .

19	Sumardin, S., & diana Nabella, S. (2020). <i>BENING</i> , 7(2), 316-328 P-ISSN : 2252-5262 E-ISSN : 2614-499	Disiplin Kerja (X1) Semangat Kerja (X2) Komunikasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Koefisien regresi Disiplin Kerja, Semangat Kerja dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai .
20	Syuhada, I., & Amelia, W. R. (2021). <i>Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbi)</i> , 2(2), 136-145. E ISSN : 2774-3004	Konflik Kerja (X1) Semangat Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	secara semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pada divisi avsec angkasa pura II kuala namu.
21	Hendri, M., & Kirana, K. C. (2021). <i>Jurnal Inovasi Penelitian</i> , 2(1), 119-128. E-ISSN : 2722-9467 P-ISSN : 2722-9475	Gaya Kepemimpinan (X1) Locus Of Control (X2) Komitmen Organisasi (X3) Budaya Organisasi (X4) Kinerja Karyawan (Y)	1. gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan , 2. komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan
22	Indayani, B. (2020). <i>MANDAR: Management Development and Applied Research Journal</i> , 2(2), 63-70. E-ISSN: 2654-4504 P-ISSN: 2721-1436	Pengembangan SDM (X1) Semangat Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Sumber Daya Manusia dan semangat kerja menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai
23	Nasution, I. B. (2020). <i>JRMB (Jurnal Riset Manajemen & Bisnis)</i> , 5(1), 102-114. P-ISSN : 2339-0506	Motivasi (X1) Kesejahteraan (X2) Semangat Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)	motivasi, kesejahteraan dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai PT. Agrotech Pesticide Industry Medan
24	Nugraha M, T., Marjuni, S., & Nur, I. (2021). ISSN : 2477-0665	Disiplin Kerja (X1) Semangat Kerja (X2) kinerja Pegawai (Y)	<i>Morale has a positive and significant effect on performance</i>

25	Purnomo, Bambang & dewi, Hasnadia. (2022). <i>Media Mahardhika</i> . 21. 154-165. 10.29062/mahardika.v21i1.500 ISSN : 0854-0861 E-ISSN : 2407-4950	Disiplin Kerja (X1) Semangat Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	<i>work morale has no significant effect on employee performance</i>
26	Nurdinah, S., & Kurniawan, I. S. (2019). <i>Upajiwa Dewantara</i> , 3(1), 10-20.	Budaya Organisasi (X1) Reformasi Birokrasi (X2) Remunerasi (X3) Employee Engagement (X4) Kinerja Pegawai (Y)	remunerasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai
27	Araffat, M. Y., Ali, H., Bangsawan, M. I., Diarti, D. K., & Budiono, A. (2020). <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> ISSN : 2364-5369	Leadership style (X1) work discipline (X2) employee performance (Y)	<i>Leadership style has no influence on employee performance</i>
28	Siregar, H., Indrayani, I., Khaddafi, M., Yanita, Y., & Irawati, H. (2022). <i>International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology</i> , 1(3), 133-144. E-ISSN : 2827-766X	Motivation (X1) Leadership Style (X2) Employee Performance (Y)	<i>positive and significant influence on the leadership style variable (X2) on performance</i>
29	Posumah, N. H., & Moridu, I. (2022, January). <i>International Conference on Education, Social Sciences and Technology (ICESST)</i> (Vol. 1, No. 1, pp. 203-209). E-ISSN : 2964-2671 P-ISSN : 2964-2701	Organizational Commitment (X1) Employee Performance (Y)	<i>Organizational commitment has a significant influence on employee performance</i>

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti merupakan justifikasinya. Kerangka penelitian pada prinsipnya menyajikan banyak postulat, hukum, dan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Hal ini mengarah pada asumsi dan proposisi yang jika memungkinkan dapat dikembangkan menjadi hipotesis operasional atau hipotesis yang dapat diuji. Mentalitas berikut digunakan dalam penelitian ini:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Teori ini menggunakan gagasan Great Man yang ditemukan pada tahun 1847 menyatakan bahwa seorang pemimpin ditakdirkan sejak lahir. Pada abad ke 19, teori ini mendapatkan popularitas yang luar biasa, dan tokoh-tokoh terkemuka termasuk Alexander Agung, Julius Caesar, Abraham Lincoln, dan Mahatma Gandhi semuanya mendukungnya. The Great Man Theory kemudian berkembang menjadi teori sifat. Menurut teori sifat, pemimpin dapat dihasilkan atau dilahirkan. Dengan kata lain, karakteristik pemimpin yang efektif dapat diwariskan atau diperoleh melalui praktik yang konsisten (Benmira, 2021).

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Sembiring, dkk (2021), Efendi (2020), Kusumayanti (2020), Batubara (2020) dan Erri (2021) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow tahun 1943 merupakan salah satu teori motivasi yang digunakan teori remunerasi dalam penelitian ini. Maslow mendalilkan bahwa masing-masing dari lima kategori kebutuhan yang ada pada manusia adalah fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan dasar seseorang terpuaskan, maka kebutuhan selanjutnya akan diutamakan. (Robbins, 2017).

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Permatasari, dkk (2022), Putra, dan Abadi (2022), Ruktipriangga, dkk (2022) serta Subandi, dkk (2022) menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

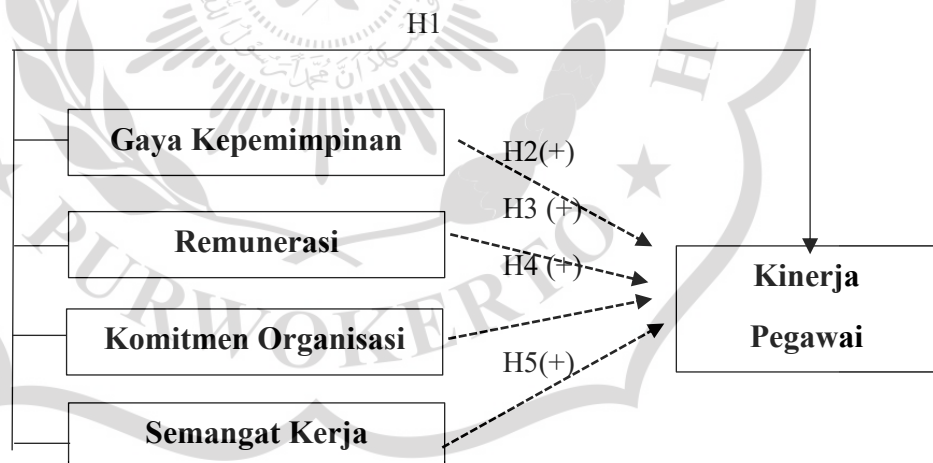
Komitmen organisasi menurut teori Allen dan Meyer (1990) merupakan ruang lingkup yang mengidentifikasi keterlibatan dan loyalitas yang diungkapkan oleh seorang individu terhadap tugasnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sikap individu terhadap lingkungan organisasinya adalah loyalitas dan kesetiaan, artinya tidak bersedia meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun dan dalam keadaan apapun. (Rahayu, 2020).

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Frimayasa, dkk (2020), Prasetyono & Ramdayana (2020), Widayati, dkk (2020), Riono (2020) dan Yerita, dkk (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Teori pada penelitian ini adalah teori harapan (expectation theory). Menurut teori ini, motivasi seseorang untuk bekerja keras dalam profesinya tergantung pada bagaimana keinginan dan kebutuhannya berhubungan satu sama lain sebagai akibat dari pekerjaannya. Menurut Vroom (1990), orang akan lebih terdorong untuk mengambil tindakan tertentu jika mereka berpikir upaya tersebut akan menghasilkan pencapaian tujuan mereka (Darmawan, 2019).

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Indayani (2020), Nasution (2020), Sumardin (2020), Syuhada (2021) dan Nugraha, dkk (2021) menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Pengaruh secara simultan \longrightarrow

Pengaruh secara parsial \dashrightarrow

D. Hipotesis

Hipotesis menurut (Sugiyono, 2021) merupakan solusi sementara terhadap suatu rumusan masalah penelitian apabila rumusan masalah tersebut dinyatakan dalam ungkapan pertanyaan. Berikut rumusan hipotesis penelitian berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas:

H1: Gaya kepemimpinan, remunerasi, komitmen organisasi dan semangat kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinnakerkop dan UKM Kabupaten Banyumas

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinnakerkop dan UKM Kabupaten Banyumas

H3: Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinnakerkop dan UKM Kabupaten Banyumas

H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinnakerkop dan UKM Kabupaten Banyumas

H5: Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinnakerkop dan UKM Kabupaten Banyumas