

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Grand Theory

Menurut Fritz (1958) Teori Atribusi (*Attribution Theory*) Grand Theory yang mendasari penelitian ini adalah Teori atribusi ini mengkaji proses di mana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, penyebab atau alasan perilakunya. Teori atribusi menjelaskan pemahaman akan respon seseorang terhadap kejadian disekitarnya dengan mengetahui alasannya atas kejadian yang dialami. Teori atribusi menjelaskan bahwa terdapat perilaku yang berkaitan dengan sikap dan karakteristik individu, sehingga dapat dikatakan bahwa hanya dengan melihat perilaku seseorang dapat mengenali sikap atau karakteristik seseorang dan juga memprediksi perilakunya.

Menurut Robbins (2017) juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) itu bersama-sama untuk menentukan perilaku manusia. Dia menekankan bahwa merasakan secara tidak langsung merupakan penentu perilaku yang paling penting. Atribut internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi evaluasi kinerja individu, misalnya menentukan bagaimana seorang manajer memperlakukan bawahannya.

Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya dari pada atribut eksternalnya (Robbins & Judge 2017).

Teori Heirarki merupakan teori kebutuhan manusia yang tingkatannya sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Maslow (1954). Heirarki kebutuhan merupakan teori motivasi manusia yang mengatur kebutuhan dasar manusia ke dalam struktur heirarki dan menghubungkan kebutuhan tersebut dengan perilaku umum (Bouzenita, Boulanouar, 2016) dalam (Muhibin, Marfuatun, 2020) .Menurut Maslow (2002), masyarakat didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling dibutuhkannya sesuai dengan waktu, situasi, dan pengalamannya sendiri dalam mengikuti heirarki (artaya). Selanjutnya menurut teori Maslow, manusia tidak dapat terpuaskan kebutuhan keduanya kecuali kebutuhan yang pertama terpenuhi, dan mereka tidak dapat terpuaskan kebutuhan ketiganya sebelum kebutuhannya yang kedua terpenuhi Jjerome. (2013) dalam (Muhibin, Marfuatun, 2020).

Teori Harapan (*Expatancy Theory*) merupakan teori individu yang menilai sejauh mana upaya yang diberikan akan menghasilkan tingkat kinerja yang diinginkan. Jika seseorang yakin bahwa usahanya akan menghasilkan hasil yang baik (tingkat harapan tinggi), dia lebih cenderung termotivasi (Vroom, 1964) dalam (Sinambela, 2018).

Menurut Herzbeg (1966) Teori Dua Faktor Herzberg

mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu:

1. *Hygiene Factors* : yaitu meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. (Eksternal)
2. *Motivation Factors* : yaitu dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. (Internal). Koontz, (1990:123)

Teori upah efisiensi (*efficiency wage theory*) menjelaskan bahwa memberikan upah yang lebih tinggi dari tingkat pasar kepada pekerja dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka (Mankiw, 2007)

Menurut Robbins & Judge (2017) Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh pemimpin dalam menciptakan transformasi dan perubahan positif di antara bawahannya. Pemimpin transformasional menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan, dan pengaruh yang positif. Para pemimpin yang

transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Para pemimpin yang transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2018) menjelaskan teori kinerja karyawan yang didasarkan pada teori expectancy atau harapan. Expectancy adalah keyakinan karyawan bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks kinerja karyawan, expectancy berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa jika mereka melakukan pekerjaan dengan baik, maka kinerja mereka akan lebih tinggi. Menurut Solihatun, dkk., (2021) menjelaskan pendapatnya Bernardin & Russel (1993) mengenai kinerja karyawan catatan tentang hasil kerja yang dicapai dari fungsi spesifikasi pekerjaan atau kegiatan dalam periode tertentu. Kinerja merupakan sebuah aliran atau rangkaian yang terus menerus pada upaya untuk melaksanakan penguatan positif, penghargaan, coaching, umpan balik serta pula tujuan (Krietner & Kinicki, 2018). Kinerja adalah hasil kualitas serta kuantitas kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya (Adha, dkk 2019).

Berdasarkan beberapa pernyataan ahli terkait kinerja, peneliti

menyimpulkan bahwa kinerja Merupakan hasil yang dicapai seorang karyawan pada pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ridwan (2022) menjelaskan pendapatnya Kasmir (2016) Menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :

1) Kemampuan

Keterampilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya

2) Pengetahuan

Karyawan dapat mengelola pengetahuan secara luas dengan baik lalu akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3) Kepribadian

Karakter setiap individu dari setiap karyawan.

4) Motivasi Kerja

Berupa insentif yang dapat memberikan antusiasme kepada karyawan dalam bekerja.

5) Kepemimpinan

Perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam memimpin karyawannya.

6) Gaya Kepemimpinan

Suatu metode atau cara pemimpin dalam mengatur karyawannya.

7) Rancangan Kerja

Rencana yang mudah digunakan oleh karyawan untuk mencapai tujuan yang akan

8) Budaya Organisasi

Aturan yang harus diperhatikan dan diterapkan di dalam sebuah organisasi

9) Kepuasan Kerja

Suatu rasa puas yang dirasakan oleh karyawan di dalam pekerjaannya.

10) Komitmen

Komitmen karyawan untuk sebuah organisasi atau perusahaan.

11) Loyalitas

Suatu bentuk kesetiaan terhadap perusahaan tersebut.

12) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yaitu Suasana dan keadaan ketika karyawan bekerja.

13) Disiplin Kerja

Disiplin kerja yaitu tepat waktu dalam bekerja.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2017) menjelaskan bahwa ada tujuh indikator kinerja karyawan yaitu :

1) Kualitas

Mutu pekerjaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan,

diukur dari ketelitian, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja.

2) Kuantitas

Jumlah hasil pekerjaan dalam kaitannya dengan waktu kerja yang tersedia, bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan selesai.

3) Pelaksanaan Tugas

Kewajiban karyawan untuk melakukan suatu kegiatan berkaitan dengan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan

4) Tanggung Jawab

Hasil dari sesuatu selain pemenuhan peran, apakah peran itu hak dan kewajiban atau kekuasaan.

3. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Greenberg & Baron (2003) dalam Sudaryo, dkk (2018) motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Karena motivasi biasanya terkait dengan upaya menuju setiap tujuan, kami membatasi fokus pada perilaku yang berkaitan dengan bekerja Menuju tujuan organisasi. Kekuatan (*intensity*) m e n g g a m b a r k a n seberapa keras seseorang mencoba. Ini adalah elemen yang muncul ketika kita berbicara tentang motivasi. Namun, kekuatan yang besar tidak

mungkin menghasilkan kinerja yang memuaskan kecuali usaha diarahkan (*direction*) ke arah yang menguntungkan organisasi. Motivasi kerja adalah sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arahm intensitas dan ketekunannya (Ardhani, 2019).

Kita harus menyeimbangkan kualitas usaha agar sesuai dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus ditemukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi yang ketekunan (*persistence*). Daya tahan mengukur berapa lama seseorang mampu mempertahankan usahanya. Orang yang termotivasi tetap fokus cukup lama untuk mencapai tujuan mereka Menurut Wijaya (2020) Motivasi kerja merupakan daya penggerak yang menggerakkan anggota suatu organisasi untuk mengerahkan keterampilan, kemampuan, tenaga dan waktunya untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya guna mencapai tujuan dan berbagai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kesimpulan dari beberapa ahli diatas bahwa motivasi adalah keadaan yang menyebabkan atau mendorong seseorang melakukan sesuatu atau kegiatan yang berlangsung secara sadar yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya motivasi yang tinggi, maka seluruh karyawan akan

bahagia dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan, sehingga semakin tinggi semangat dan dorongan untuk bekerja, hal ini juga akan meningkatkan produktivitas kerja

b. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Irmayanti (2021) ada dua yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari luar. Faktor eksternal meliputi beberapa hal, antara lain :

a) Lingkungan kerja

Lingkungan yang menyenangkan membuat karyawan merasa bebas dan nyaman dalam bekerja, yang pada gilirannya berarti mereka dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lebih baik dan tanpa tekanan.

b) Pemimpin dan kepemimpinan

Sikap seorang pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi

c) Dorongan atasan

Memberikan inspirasi untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan

d) Tuntutan perkembangan organisasi

Aturan organisasi dirancang untuk melindungi organisasi dan anggotanya di dalamnya supaya tidak bertindak sesuka hati

dalam melaksanakan kebijakan organisasi

2) Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam. Faktor internal meliputi beberapa hal, antara lain :

a) Karakter individu

Karakteristik atau ciri khas yang menggambarkan perilaku seseorang dalam hubungannya dengan keadaannya

b) Tingkat pendidikan

Kegiatan seseorang dalam mengembangkan keterampilan, sikap dan perilaku untuk kehidupan sekarang dan masa depan

c) Pengalaman

Peristiwa atau situasi yang benar-benar dialami

d) Keinginan atau harapan masa depan

Keadaan pikiran yang positif tentang kemampuan untuk mencapai tujuan di masa depan.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018) menyebutkan beberapa indikator motivasi kerja yaitu adalah :

1. Balas Jasa

Apapun dalam bentuk barang, jasa dan uang yang penting, pekerja upahan menerima untuk layanan di mana mereka berpartisipasi pada organisasi

2. Kondisi Kerja

Keadaan atau kondisi lingkungan kerja perusahaan yang akan

menjadi tempat kerja karyawan yang bekerja dilingkungan ini. Kondisi kerja yang baik dan menyenangkan serta mendukung produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan benar.

3. Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang ada dalam organisasi digunakan dan dinikmati karyawan baik secara langsung karena pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi Kerja

Hasil yang dicapai atau diinginkan oleh semua orang di tempat kerja. Ini bukan satu ukuran cocok untuk semua orang karena semua orang satu dengan yang lainnya berbeda.

5. Pengakuan Dari Atasan

Pernyataan dari pimpinan apakah pekerja telah melaksanakan motivasi yang diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan Itu Sendiri

Pegawai yang bekerja secara mandiri dapat memotivasi pekerjaannya untuk pegawai lainnya.

4. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Setiap karyawan memiliki produktivitas kinerja yang sangat tinggi maka akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi, dan upah tinggi bagi pekerja akan terus meningkatkan ketrampilan dengan hasil yang lebih memuaskan sehingga karyawan akan merasa puas

dengan hasil pekerjaannya (Wahyuni & Emi, 2020). Menurut Hasibuan (2017) “kompensasi adalah segala penghasilan berupa uang, barang secara langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Menurut Apriliani (2020) yang menjelaskan pendapatnya Muljani (2002) Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan. Ketentuan kompensasi pekerja harus diperoleh lebih banyak perhatian dari perusahaan.

Kesimpulan dari para ahli diatas kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Ketika kompensasi dianggap tidak adil, hal itu menyebabkan kekecewaan di antara karyawan dan menyebabkan karyawan yang baik keluar dari perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan yang baik, program bonus dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bersama perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi oleh Astuti (2020) menjelaskan pendapatnya Mangkunegara (2015), yaitu:

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang menetapkan standar upah minimum, harga bahan baku, biaya transportasi, pajak penghasilan, inflasi dan devaluasi kuat mempengaruhi

perusahaan dalam menetapkan kebijakan kompensasi pekerja.

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan

Dalam praktiknya, ditetapkan bahwa kompensasi terpengaruh ketika hal itu terjadi melakukan tawar-menawar atas gaji yang harus dibayar dari perusahaan kepada karyawannya.

3) Standar dan Biaya Hidup Karyawan

Kebijakan kompensasi harus memperhatikan standar dan biaya hidup minimum untuk karyawan. Kebutuhan dasar karyawan harus diisi. Mendengarkan kebutuhan karyawan, maka ada perasaan aman, puas dan bisa bekerja memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik untuk berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

4) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan kompensasi dipengaruhi oleh tingkat pendidikan karyawan, masa kerja dan ukuran besar kecilnya perusahaan.

5) Permintaan dan Persediaan

Kebijakan kompensasi karyawan harus mempertimbangkan pasokan atau tingkat persediaan dan permintaan pasar.

6) Kemampuan Membayar

Kebijakan kompensasi karyawan harus dipertimbangkan dan berdasarkan solvabilitas perusahaan gaji karyawan.

c. Indikator Kompensasi

Menurut Widayati dkk (2019) yang menjelaskan pendapatnya Panggabean (2015) mengenai dimensi dan indikator kompensasi yang dibagi menjadi dua, sebagai berikut :

1) Kompensasi Finansial

a) Gaji

Gaji merupakan penghargaan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur menurut skala waktu tertentu seperti tahunan, triwulanan, bulanan dan merupakan penghargaan penting strategis dalam suatu organisasi

b) Tunjangan

Tunjangan merupakan pemberian kesejahteraan dan ciptakan kondisi kerja agar karyawan merasa lebih nyaman dan merasa bahwa manajer mereka peduli terhadap mereka

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung dibayarkan kepada karyawan karena kinerja karyawan tersebut melebihi standar yang ditetapkan. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan

d) Fasilitas

Pemberian fasilitas berupa kendaraan, sarana olahraga dan sarana peribadatan

2) Kompensasi Non Finansial

(a) Pekerjaan

Berupa pekerjaan yang menarik kesempatan untuk berkembang, program pelatihan, wewenang, dan tanggung jawab

(b) Lingkungan Pekerjaan

Lingkungan yang kondusif, sehat, aman, dan nyaman serta hubungan antara sesama rekan kerja dan atasan.

5. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Fahmi (2021) menjelaskan pendapatnya Thoha (2001) bahwa gaya kepemimpinan adalah standar perilaku yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Perilaku ini biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai, asumsi, harapan, persepsi dan sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai studi gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli menunjukkan bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan juga menentukan keefektifannya sebagai pemimpin. Menurut Sutanjar dan Saryono (2019) kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok, atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

Menurut Sutanjar dan Saryono (2019) kepemimpinan dapat digambarkan sebagai strategi seorang manajer yang mengarahkan, memotivasi dan mengatur elemen kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga efisiensi karyawan sebaik mungkin. Kepemimpinan adalah suatu bentuk strategi atau teori manajemen yang tentunya diterapkan oleh orang-orang yang biasa kita sebut pemimpin. Pemimpin yang baik dapat menanamkan optimisme dan pengetahuan bahwa bawahannya tahu bagaimana melakukan pekerjaannya dengan baik. Setiap pemimpin menunjukkan kepemimpinan melalui kata-kata, sikap, dan perilaku yang dia dan orang lain akui.

Berdasarkan definisi yang disampaikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan strategi atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam bersikap dan bertingkah laku dengan maksud untuk mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan arahan atau petunjuk untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Northouse (2017) bahwa terdapat faktor - faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1) Pengaruh ideal

Pemimpin yang mampu berperan sehingga dapat memberikan teladan yang kuat bagi pengikutnya karena pengikut akan meniru

apa yang dicontohkan pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional biasanya memiliki moral, standar yang tinggi, perilaku yang etis, serta dapat diandalkan dalam melakukan sesuatu hal yang benar.

2) Motivasi yang sangat menginspirasi

Biasanya mencakup pemimpin yang memacu pengikutnya untuk bersikap kreatif dan inovatif serta memacu keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga dapat menilai keyakinan pemimpin dan perusahaan.

Pada praktiknya, pemimpin memakai simbol serta daya tarik emosional guna memfokuskan upaya anggota kelompok, dengan tujuan untuk mencapai keuntungan lebih dari apa yang akan mereka lakukan demi kepentingan diri mereka

3) Rangsangan intelektual

Kepemimpinan dapat merangsang karyawan untuk bisa bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang nilai mereka sendiri, keyakinan pemimpin dan perusahaan. Kepemimpinan ini dapat mendukung pengikut ketika mencoba mendekati dan mengembangkan cara inovatif guna menghadapi masalah perusahaan. Dalam hal ini karyawan didorong untuk bisa mandiri serta dapat berhati-hati dalam mengambil keputusan.

4) Pertimbangan yang diadopsi

Pemimpin yang bertindak sebagai penasehat maupun pelatih, serta mencoba untuk pengikut untuk mewujudkan apa yang diinginkan

c. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator dengan merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain Bass dan Avaluio (2004), dalam (Siswatiningsih, 2018):

1) *Idealized influence*

Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh anggotanya.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin dapat menjadi inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya.

3) *Individualized Consideration*

Perilaku dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual.

4) *Intelektual Stimulation*

Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari anggotanya

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan acuan dan didukung oleh berbagai hasil dari penelitian terdahulu. Hasil dari penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian dalam penelitian ini. Berikut hasil dari penelitian terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian, Tahun dan identitas jurnal	Variabel	Hasil
1	Handoko, Susbiyani, Martini (2022) Jurnal Manajemen Vol 14 (1) : 181-190 p-ISSN : 0285-6911 e-ISSN : 2528-1518	Independen : X1: Kompensasi X2: Lingkungan Kerja Dependen : Y: Kinerja Karyawan Intervening : Z: Motivasi Kerja	X1: Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. X2: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja Z: Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Handayani, Butar, Wijaya, Chandra (2019) Jurnal Manajemen Vol.5 No.2, 72-84, p-ISSN:1979-858X e-ISSN: 2461-1190	Independen : X: Gaya Kepemimpinan Dependen : Y: Kinerja Karyawan Intervvening : Z: Motivasi Kerja	X: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Z: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan X: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan			
3	Jayanti dan Wati (2019) Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen Vol. 9 (1), p-ISSN: 2088-219X	Independen : X: Gaya Kepemimpinan Dependen : Y1: Kinerja Karyawan Y2: Loyalitas Karyawan	X: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan X : Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Y1: Variabel Gaya

			Kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kinerja karyawan Y2 : Variabel Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan Signifikan terhadap loyalitas karyawan
4	Kusumawati, Ratnasari, Hakim (2020) Jurnal Bening Prodi Manajemen Vol. 7 (2), e-ISSN: 2614-499 P-ISSN: 2252-5262	Independen : X1: Motivasi Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Lingkungan Kerja X4 : Gaya Kepemimpinan Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan X2: disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan X3: Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan X4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5	Handayani, Butar, Wijaya, Chandra (2019) Jurnal Manajemen Vol. 5 (2), 2019 e-ISSN: 2686-259x p-ISSN: 2502-4434	Independen : X1: Gaya Kepemimpinan Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6	Kamal dan Abdillah (2018) OPTIMAL : Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 12 (2), e-ISSN: 2597-4823 p-ISSN :1978-2586	Independen : X1: Gaya Kepemimpinan Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7	Rosalina dan Wati (2020)	Independen : X1 : Gaya	X :Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh

	<p>Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Vol. 10 (1), 2020</p> <p>e-ISSN:2716-3830 p-ISSN:2088-219X</p>	<p>Kepemimpinan X2 : Disiplin Kerja</p> <p>Dependen : \Y1 : Kinerja Karyawan</p>	<p>signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>X :Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja</p> <p>X : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
8	<p>Lamere, Kirana, Welsa (2021)</p> <p>Bisma : Jurnal Manajemen Vol. 7 No. 2,</p> <p>p-ISSN : 2476-8782</p>	<p>Independen :</p> <p>X1 : Gaya Kepemimpinan</p> <p>X2 : Etos Kerja</p> <p>Dependen :</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p> <p>Intervening :</p> <p>Z : Motivasi</p>	<p>X1 : Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>X1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi</p> <p>X2: Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>X2 : Etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>Z : Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>Z1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa dimediasi oleh motivasi kerja</p> <p>Z2 : Etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening</p>
9	<p>Butarbutar, wijaya, Chandra (2019)</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 5 (2), 72-84,</p>	<p>Independen :</p> <p>X1: Gaya Kepemimpinan</p> <p>Dependen :</p>	<p>X1 : gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>Z: Gaya kepemimpinan</p>

	e-ISSN: 2686-259X p-ISSN: 2502-4434	Y : Kinerja Karyawan Intervening : Z: Motivasi Kerja	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
10	Kurniasari dan Widya (2023) Cipta :Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol. 7 No 1, e-ISSN: 2550-0791 P-ISSN: 2550-0805	Independen : X1: Gaya Kepemimpinan X2: Pengawasan Dependen : Y: Motivasi Kerja	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. X2: Pengawasan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
11	Tolu, Mamentu, Rumawas (2021) Jurnal Administrasi Bisnis(JAB) Vol. 11 (1), p-ISSN: 2338-9605 e-ISSN: 2655-206X	Independen : X1: Gaya Kepemimpinan X2: Lingkungan Kerja X3: Motivasi Kerja Dependen : Y : Kinerja Pegawai	X1 : gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan X2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan X3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
12	Wowor, Sumayku, Sambul (2019) Jurnal Administrasi Bisnis(JAB) Vol. 8 (2), e-ISSN: 2655-206X p-ISSN: 2338-9605	Independen : X1: Gaya Kepemimpinan Dependen : Y: Motivasi Kerja	X1: Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
13	Bakri (2019) Manajemen Bisnis Jurnal Magister Manajemen Vol. 2 (1). p-ISSN:0216-4930	Independen : X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Kepuasan Kerja Dependen : Y1 : Motivasi Kerja Y2 : Kinerja Karyawan	X1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja X2 : kepuasasn kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja X3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

			X4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Imelda, Tarigan, Syawaluddin (2021) Jurnal Bisnis Kolega Vol. 7 (2). e-ISSN: 2621-8291 p-ISSN: 2476- 910X	Independen : X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Promosi Jabatan Dependen : Y : Motivasi Kerja	X1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja X2 : promosi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan			
15	Arifudin (2019) Jurnal Ilmiah MEA(Manajemen, Ekonomi & Akutansi) Vol. 3 No. 2, p-ISSN: 2621-5306 e-ISSN: 2541-5255	Independen : X1: Kompensasi Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
16	Poluakan, Runtuwene dan Sambul (2019) Jurnan Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9. No. 2, e-ISSN: 2655-206X p-ISSN: 2338-9605	Independen : X1: Kompensasi Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
17	Mulyapradana, Rosewati dan Muafiq (2020) Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol. 4 No. 1 Maret e-ISSN: 2550-0791 p-ISSN: 2550-0805	Independen : X1: Kompensasi Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
18	Avisyanne dan Sary. (2020) E-Proceeding of Management Vol. 7,	Independen : X1: Kompensasi Dependen : Y: Kinerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

	No. 2 ISSN : 2355-9357	Karyawan	
19	Hasanah dan Sutanti (2021) Jurnal Muhammadiyah manajemen bisnis Vol. 2 No. 2 Agustus e-ISSN : 2721-9062 p-ISSN : 2716-4152	Independen : X1: Kompensasi X2: Kompetensi Dependen : Y: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh Positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan X2 : kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Kgoedi and Pillay (2018) Jurnal of Management and Administration Vol 2018, Issue 2: Vol 2 (1), 135-162, e-ISSN: 1728-9157	Independen : X1: Kompensasi Dependen : Y1: Kinerja Karyawan	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Kompensasi terhadap Motivasi Kerja			
21	Firman dan Hidayat (2020) Jurnal Ilmiah Vol. 17 No.2, 309-321, e-ISSN: 2621-4377 p-ISSN: 1829-8524	Independen : X1: Kompensasi X2: Diklat Dependen : Y: Motivasi Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja X2 : diklat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
22	Harahap dan Khair (2019) Jurnal Ilmiah Magister manajemen Vol. 2 (1), 69-88, E-ISSN:2623-2634	Independen : X1: Kompensasi X2 :Kepemimpinan Dependen : Y: Kinerja Karyawan Intervening : Z: Motivasi Kerja	X1: Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja X2 : kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Z1 : variabel kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa dimediasi oleh motivasi kerja

			Z2 : variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa dimediasi oleh motivasi kerja
23	<p>Anggrainy, Darsono, Putra (2019)</p> <p>Jurnal Magister manajemen Vol. 2 No.1, 1-10</p> <p>ISSN: 2302-0199</p>	<p>Independen : X1: Fasilitas Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Kompensasi</p> <p>Dependen : Y: Motivasi Kerja</p>	<p>X1 : fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja X2 : disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja X3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Kerja</p>
24	<p>Siagian (2018)</p> <p>Jurnal ilmiah Manajemen Universitas Putra Batam Vol. 6 No.2,</p> <p>P-ISSN: 2337-3350 E-ISSN: 2549-9491</p>	<p>Independen : X1: Disiplin Kerja X2: Kompensasi</p> <p>Dependen : Y: Kinerja Karyawan</p> <p>Intervening : Z : Motivasi Kerja</p>	<p>X1: Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan X1 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja X2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja X2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Z1 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening</p> <p>Z2: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening</p>

25	<p>Mattalatta, Syukur, Nuraeni (2019)</p> <p>Jurnal of Management Vol. 2 No.1,</p> <p>ISSN : 2614- 851x</p>	<p>X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Kompensasi</p> <p>Y : Kinerja Pegawai</p> <p>Z : Motivasi Kerja</p>	<p>X1 : gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan X1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja X2 : Variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan X2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Z: motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Z1 :Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja Z2 : Kompensasi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja</p>
26	<p>Pradit (2018)</p> <p>Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No. 2, 153-164,</p> <p>P-ISSN: 1829-7528 E-ISSN: 2581- 1584</p>	<p>Independen : X1 :Kompensasi X2 :Gaya Kepemimpinan X3 :Karakteristik Individu</p> <p>Dependen : Y2 : kinerja</p> <p>Intervening : Z : Motivasi Kerja</p>	<p>X1 : Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja X2 : gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja X3 : karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja X4: Kompensasi</p>

			<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>X5 : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja</p> <p>X6: karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>Z1 : motivasi kerja memediasi kompensasi terhadap kinerja</p> <p>Z2 : motivasi kerja memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja</p> <p>Z3 : motivasi kerja memediasi karakteristik individu tenaga pemasar terhadap kinerja.</p>
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan			
27	<p>Yanuari (2019)</p> <p><i>Journal pf Business & Entrepreneurship</i> Vol. 2 No. 1,</p> <p>E-ISSN: 2623-0089</p>	<p>Independen : X1 : Motivasi Kerja X2 : Lingkungan Kerja</p> <p>Dependen : Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>X1 : Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>X2 : lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
28	<p>Sari, Zamzam, Syamsudin (2020)</p> <p>Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran dan SDM Vol. 1 No. 2,</p> <p>e-ISSN: 2745-7257</p>	<p>Independen : X1 : Kepemimpinan X2 : Kompensasi X3 : Motivasi Kerja</p> <p>Dependen : Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>X1 : kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>X2 : kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>X3 : Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>

29	<p>Afandi dan Bahri (2018)</p> <p>Maneggio : <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> Vol. 1 No. 1,</p> <p>e-ISSN: 2623-2634</p>	<p>Independen : X1 : Kepemimpinan X2 : Lingkungan Kerja X3 : Motivasi Kerja</p> <p>Dependen : Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>X1 : kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan X2 : lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan X3 : Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
30	<p>Farisi, Irnawati, Fahmi (2020)</p> <p>Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum Vol. 4 (1), 15-33,</p> <p>E-ISSN: 2548-9585</p>	<p>Independen : X1 : Motivasi Kerja X2 : Disiplin Kerja</p> <p>Dependen : Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>X1: Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan X2 : disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
31	<p>Dwiyanti, Heryanda, Susila (2019)</p> <p>Bisma : Jurnal Manajemen Vol. 5 (2),</p> <p>P-ISSN: 2476-8782</p>	<p>Independen : X1 : Kompetensi X2 : Motivasi Kerja</p> <p>Dependen : Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>X1 : kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan X2: Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan X : kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja</p>
32	<p>Sinaga dan Hidayat (2020)</p> <p>Jurnal Ilman : Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 8 (1), 15-22,</p> <p>P-ISSN: 2355-1488 E-ISSN: 2615-2932</p>	<p>Independen : X1 : Motivasi Kerja X2 : Kompensasi</p> <p>Dependen : Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>X1: Variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan X2 : kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data diolah (2024)

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka mengenai pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sumber Graha Sejahtera Purbalingga, maka penulis merumuskan kerangka pemikiran yang dapat mempermudah pembaca dalam memahami proposal ini.

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai atau karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik berupa materi atau non materi sebagai balas jasa karyawan yang telah diberikan terhadap perusahaan. (Rivai 2019).

Menurut Frederick (1959) menjelaskan tentang teori Herzberg yang di mana di dalam teori tersebut menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor motivator sedang. Pada teori tersebut menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, manajer wajib memenuhi faktor higiene seperti kondisi kerja, lingkungan, kebijakan, manajemen, gaji dan tunjangan, serta faktor motivasi. Selain itu pemimpin harus memberikan kesempatan untuk kemajuan karier, rasa pencapaian, rasa tanggung jawab, pengakuan, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sehingga karyawan merasa nyaman dan puas dalam pekerjaannya. Pengaruhnya kompensasi menjadi faktor utama dalam memotivasi karyawan. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan

kepuasan finansial karyawan, sehingga para karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja dapat terbaik dan dapat mencapai visi dari perusahaan tersebut dan memotivasi seluruh karyawan PT. Sumber Graha Sejahtera Purbalingga untuk mencapai target kinerja dan mencapai target sasaran. Keselarasan antara kompensasi yang diimplementasikan dengan baik dan gaya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi para karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Jaya dkk (2020); Harahap dan Khair, (2019); Anggraini dkk, (2018); Nuraeni dkk, (2019); dan Siagian, (2018).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Definisi gaya kepemimpinan transformasional Menurut Munandar & Prayekti (2020) menjelaskan pendapatnya Tjiptono (2012) bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017) menjelaskan mengenai teori perilaku pada gaya kepemimpinan. Teori ini menekankan pada pimpinan yang dapat melatih orang lain untuk menjadi pemimpin yang didasarkan pada dua hal yaitu struktur dan keramahan. Pada memprakarsai struktur melihat sejauh mana pimpinan dapat mendefinisikan dan

merestrukturisasi peranan dan pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sedangkan pada keramahan, melihat sejauh mana pimpinan dapat membangun hubungan saling percaya kepada pekerja, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai perasaan mereka. Pengaruhnya kepada karyawan akan cenderung meningkat dari segi motivasi yang tinggi dan semangat untuk dapat mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, intelektualitas, dan perhatian terhadap perkembangan pribadi, dapat membawa motivasi intrinsik yang tinggi sehingga dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan PT. Sumber Graha Sejahtera Purbalingga merasa termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif dan berinovasi,

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Kurniasari dan Rosdiana, (2023); Tolu dkk, (2021); Wowor dkk, (2019); Bakri, (2020); Butarbutar dkk,(2019)

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Definisi kompensasi oleh Sentot, dkk (2020) adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk di dalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan baik yang berupa uang maupun yang bukan.

Menurut Frederick (1959) menjelaskan tentang teori Herzberg

yang di mana di dalam teori tersebut menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor motivator sedang. Pada teori tersebut menyatakan bahwa Untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, manajer wajib memenuhi faktor higiene seperti kondisi kerja, lingkungan, kebijakan, manajemen, gaji dan tunjangan, serta faktor motivasi. Selain itu pemimpin harus memberikan kesempatan untuk kemajuan karier, rasa pencapaian, rasa tanggung jawab, pengakuan, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sehingga karyawan merasa nyaman dan puas dalam pekerjaan.

Pengaruhnya kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan PT. Sumber Graha Sejahtera Purbalingga dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa bahwa upah mereka mencukupi atau terpenuhi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dapat fokus dan termotivasi di tempat kerja sehingga dapat memberikan kinerja yang berkualitas.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Setia dan sani, (2018); Efendi, (2019); Dwianto dkk, (2019); Mulyapradana dkk, (2022); Andriani dkk, (2022) Ridwan, (2022); Arifudin, (2019); Poluakan dkk, (2019).

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut sutanjar dan saryono (2019) kepemimpinan dapat

digambarkan sebagai strategi seorang manajer yang mengarahkan, memotivasi dan mengatur elemen kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga efisiensi karyawan sebaik mungkin.

Menurut Robbins dan Judge (2017) menjelaskan tentang teori kepemimpinan transformasional. Teori ini berfokus pada pengaruh pemimpin dalam menciptakan transformasi dan perubahan positif di antara bawahannya. Pemimpin transformasional menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan, dan pengaruh yang positif.

Pengaruhnya yaitu pemimpin transformasional mendukung pengembangan ketrampilan dan potensi karyawan PT. Sumber graha sejahtera Purbalingga. Mereka akan memberikan dukungan dan bimbingan yang dapat membantu karyawan untuk tumbuh secara pribadi dan profesional. Kepemimpinan transformasional dapat membentuk tim kerja yang efektif dengan membangun ikatan emosional, menciptakan lingkungan yang mendukung dan menginspirasi .

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Jayanti dan Wati, (2019); Kusumayanti dkk, (2020); Handayani dkk, (2019); Kamal dan Abdillah, (2018).

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wijaya (2020) Motivasi kerja merupakan daya penggerak yang menggerakkan anggota suatu organisasi untuk mengerahkan keterampilan, kemampuan, tenaga dan waktunya untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya guna mencapai tujuan dan berbagai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Maslow mengenai teori Heirarki kebutuhan Maslow (1943) dalam Robbins & Judge (2017) .Teori ini berpendapat bahwa orang memiliki lima kebutuhan dasar yang harus terpenuhi secara bertahap. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial ,kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul. Memenuhi mereka.

Pengaruhnya karyawan akan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik cenderung menghasilkan kualitas kerja yang tinggi. Setiap karyawan memiliki dorongan ekstra untuk melakukan pekerjaan dengan cermat dan dengan standar yang tinggi ketika kompensasi yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka berikan kepada karyawan PT. Sumber graha sejahtera Purbalingga

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan

bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Yanuari, (2019); Sari dkk, (2020); Hasibuan dan Bahri, (2018); Farisi,Irnawati dan Fahmi, (2020); Dwiyanti dkk, (2019); dan Jufrizen dan Sitorus, (2021).

6. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Definisi kompensasi Menurut Sentot, dkk (2020) kompensasi adalah salah satu fungsi operasional MSDM yang vital dan sangat mempengaruhi perusahaan. Menurut Maslow yang menjelaskan teori kebutuhan Abraham Maslow (1954), dimana dia mengemukakan bahwa kebutuhan dasar manusia harus dipenuhi sebelum mereka dapat memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam dunia kerja, kebutuhan dasar tersebut dapat dipenuhi dengan kompensasi yang memadai, seperti gaji yang layak, asuransi, kesehatan, cuti tahunan dan tunjangan lainnya. Jika kebutuhan dasar terpenuhi, karyawan merasa lebih aman dan stabil dalam bekerja, yang dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Pengaruhnya ketika kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi ini dapat menghubungkan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui melalui kompensasi mereka lebih termotivasi untuk bekerja

lebih keras dan mencapai hasil yang baik. Kompensasi yang memotivasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handoko dkk, 2022) dalam penelitiannya yang dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Banyuwangi menunjukkan bahwa jika kompensasi mempengaruhi motivasi kerja dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan, maka dipastikan secara tidak langsung kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

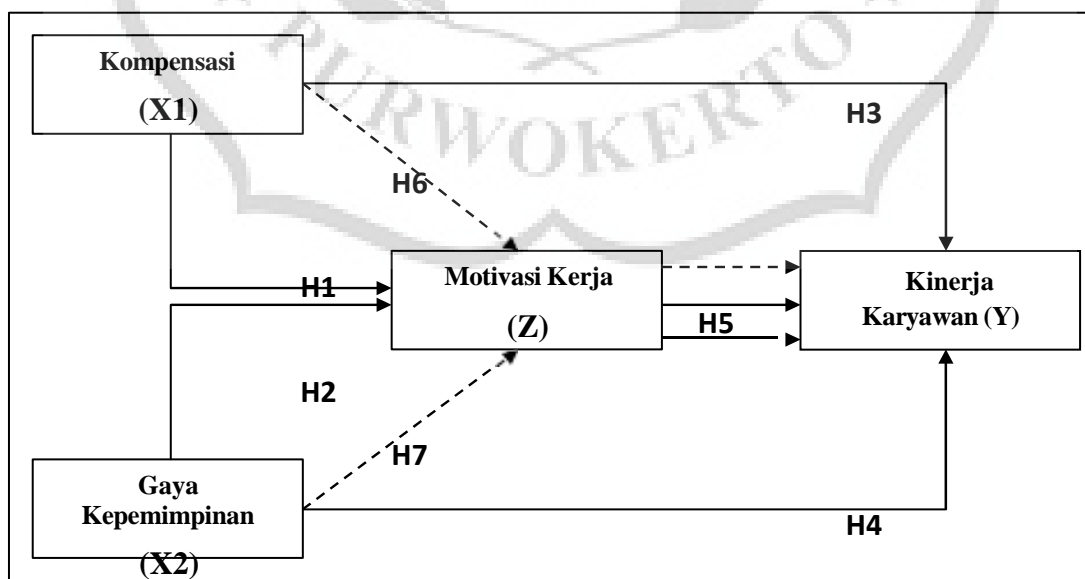
Menurut Tjiptono (2012) dalam Munandar & Prayekti (2020) Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) menjelaskan tentang teori gaya kepemimpinan transformasional bahwa para pemimpin yang transformasional menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang kuat dalam memotivasi dan menggerakkan tim untuk mencapai kinerja yang tinggi, menginspirasi perubahan, dan menciptakan budaya organisasi yang

dinamis dan inovatif. Pengaruhnya yaitu melalui inspirasi dan pengaruh positifnya, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. Sumber graha sejahtera Purbalingga. Gaya kepemimpinan yang memotivasi secara intrinsik dapat membantu menciptakan semangat dan antusiasme yang tinggi serta mendorong karyawan untuk bekerja kerja, mengejar tujuan yang ambisius dan berusaha mencapai potensi penuh mereka. Dorongan dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin dapat membantu mempertahankan tingkat motivasi yang tinggi, yang berdampak pada kinerja yang berkelanjutan.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayani,dkk, 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

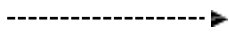
Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Keterangan:



= Pengaruh variabel **X** ke variabel **Y**



= Pengaruh variabel **X** ke variabel **Y** dengan variabel **Z** sebagai mediasi

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H7 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.