

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis untuk mengelola orang dalam organisasi secara efektif sehingga mereka dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Dalam era globalisasi, Manajemen sumber daya manusia telah berkembang menjadi salah satu elemen kunci keberhasilan organisasi. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga berperan dalam menciptakan strategi jangka panjang untuk memastikan karyawan dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Elemen-elemen seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan merupakan komponen vital dalam sistem Manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi (Metris *et al.*, 2024).

Manajemen sumber daya manusia adalah desain sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi (Sudiro & Putri 2023). Manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian aktivitas yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta memastikan kesejahteraan karyawan. Proses ini mencakup evaluasi kinerja, pengembangan kompetensi, hingga membangun hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan manajemen.

Secara praktis, manajemen sumber daya manusia mengimplementasikan strategi dan kebijakan yang dirancang untuk mendorong produktivitas dan memotivasi karyawan bekerja secara maksimal (Purwanto *et al.*, 2024). Hal ini melibatkan pemanfaatan teknologi, data analitik, serta pendekatan inovatif dalam pengelolaan

sumber daya manusia. Organisasi yang mampu mengelola manajemen sumber daya manusia dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom merupakan teori yang paling tepat digunakan karena teori ini menjelaskan hubungan langsung antara kepemimpinan, kompensasi, motivasi, dan kinerja. Teori Harapan menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja baik dan memperoleh kompensasi sesuai harapan (Min *et al.*, 2020).

Dalam konteks teori harapan, kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor kunci yang dapat meningkatkan harapan pegawai terhadap hasil yang diinginkan. *Expectancy*, sebagai salah satu komponen teori ini, mengacu pada keyakinan pegawai bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, serta membangun suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa yakin bahwa usaha yang mereka lakukan akan berdampak positif pada kinerja mereka (Fatah, 2019).

Kejelasan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin, disertai pelatihan yang memadai, berkontribusi pada peningkatan *expectancy* pegawai. Pemberian umpan balik yang membangun dan penghargaan atas hasil kerja merupakan bentuk motivasi yang perlu diberikan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena mereka percaya bahwa usaha mereka akan dihargai oleh pemimpin dan organisasi. Komponen kedua dari teori harapan, yaitu *pernyataantality*, mengacu pada keyakinan pegawai bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan atau kompensasi yang sesuai. Dalam konteks studi ini, kompensasi mencakup

gaji dan penghargaan non-gaji, seperti bonus, promosi, serta pengakuan atas kinerja pegawai (Rehman *et al.*, 2019).

Keyakinan bahwa kinerja tinggi akan diikuti oleh kompensasi yang memadai mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Apabila pegawai menilai bahwa kompensasi tidak seimbang dengan kontribusinya, maka tingkat motivasi akan menurun. Maka, sistem kompensasi yang adil dan transparan diperlukan agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja. *Pernyataantality* juga bergantung pada kejelasan aturan dan kebijakan mengenai pemberian kompensasi. Pemimpin harus mampu menjelaskan secara rinci bagaimana kinerja yang baik akan dihubungkan dengan pemberian imbalan tertentu. Dengan adanya kejelasan ini, pegawai akan memiliki keyakinan yang lebih tinggi bahwa upaya keras mereka akan dihargai dengan imbalan yang setimpal (Rehman *et al.*, 2019).

Motivasi pegawai dalam teori harapan sangat dipengaruhi oleh ketiga komponen utama, yaitu *expectancy*, *pernyataantality*, dan *valence*. *Valence* merujuk pada tingkat nilai atau kepentingan yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diharapkan. Jika pegawai menganggap bahwa imbalan yang ditawarkan bernilai tinggi dan relevan dengan kebutuhan mereka, maka motivasi mereka untuk bekerja dengan baik akan meningkat (Rehman *et al.*, 2019). Untuk meningkatkan motivasi, imbalan yang diberikan kepada pegawai harus selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka. Misalnya, bagi pegawai yang menghargai pengembangan karier, promosi atau kesempatan pelatihan mungkin lebih bernilai dibandingkan dengan bonus finansial. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami kebutuhan individu pegawai dan menawarkan imbalan yang sesuai agar motivasi mereka tetap tinggi.

Selain itu, motivasi dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap kemampuan diri dalam mencapai kinerja yang optimal. Apabila organisasi menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, lengkap dengan sarana, prasarana, dan pelatihan yang sesuai, maka pegawai akan memiliki

keyakinan yang lebih tinggi terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan kerja. Keadaan tersebut mendorong motivasi pegawai agar bekerja lebih maksimal demi kepentingan organisasi (Dahrani & Sohiron, 2024).

Kinerja pegawai dalam teori harapan merupakan hasil akhir dari kombinasi tingkat motivasi, kemampuan, dan persepsi pegawai terhadap peran mereka dalam organisasi. Jika kepemimpinan yang efektif diterapkan, sistem kompensasi yang adil dirancang, dan motivasi pegawai ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan.

Expectancy, *pernyataantality*, dan *valence* bekerja secara sinergis dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Ketika pegawai memiliki keyakinan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), bahwa kinerja tersebut akan dihargai dengan imbalan yang setimpal (*pernyataantality*), dan bahwa imbalan tersebut bernilai tinggi bagi mereka (*valence*), maka mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih keras. Hasilnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Rehman *et al.*, 2019)..

Dalam konteks penelitian ini, kinerja pegawai kecamatan di Kabupaten Lumajang dapat diukur berdasarkan indikator-indikator kinerja yang relevan, seperti produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan tingkat partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi. Dengan menggunakan teori harapan sebagai kerangka konseptual, penelitian ini dapat mengkaji bagaimana kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai secara empiris.

Teori Harapan dari Victor Vroom adalah kerangka teoritis yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan antara kepemimpinan, kompensasi, motivasi, dan kinerja secara komprehensif. Teori ini menyoroti pentingnya kejelasan arahan dari pemimpin, keterkaitan antara kinerja dengan kompensasi yang diberikan, serta nilai imbalan yang diharapkan oleh pegawai. Pemahaman terhadap

ketiga komponen teori harapan memungkinkan organisasi menyusun strategi guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai demi pencapaian tujuan organisasi.

3. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg menjadi salah satu pendekatan motivasi kerja yang relevan dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor di lingkungan kerja memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Herzberg membedakan antara dua jenis faktor, yaitu faktor motivator dan faktor kebersihan (hygiene). Faktor motivator mencakup elemen-elemen seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan perkembangan pribadi, yang apabila terpenuhi akan mendorong peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Sementara itu, faktor kebersihan seperti gaji, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan hubungan antarpribadi lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan, meskipun tidak secara langsung meningkatkan kepuasan (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Dalam konteks penelitian ini, variabel kompensasi berhubungan erat dengan kategori hygiene factors dalam teori Herzberg. Ketika kompensasi tidak memadai, hal tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang dapat berdampak pada penurunan kinerja. Namun, kompensasi yang adil tidak selalu menjadi pendorong utama bagi peningkatan motivasi, melainkan menciptakan stabilitas dan kenyamanan kerja. Oleh karena itu, kompensasi dalam teori ini tidak cukup hanya dilihat dari besaran nominal, tetapi dari persepsi keadilan dan keterkaitannya dengan upaya dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, kompensasi yang tepat akan mencegah ketidakpuasan, namun untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan lebih dari sekadar pemenuhan kebutuhan dasar.

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini dapat dikaitkan dengan aspek motivator factors dalam teori Herzberg. Pemimpin yang mampu memberikan pengakuan, memberikan tanggung jawab, serta memfasilitasi pengembangan karier pegawai, akan menciptakan lingkungan kerja yang

memotivasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif atau transformasional cenderung memberikan dukungan terhadap tumbuhnya rasa memiliki dan pencapaian, yang merupakan komponen penting dari faktor motivator. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif bukan hanya menciptakan keteraturan administratif, tetapi juga berfungsi sebagai katalisator dalam pembentukan motivasi intrinsik pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Motivasi sebagai variabel yang diteliti dalam tesis ini menjadi titik temu antara kedua faktor dalam teori Herzberg. Motivasi muncul sebagai hasil dari terpenuhinya baik faktor kebersihan maupun motivator secara seimbang. Apabila organisasi hanya fokus pada aspek eksternal seperti kompensasi tanpa memperhatikan kepemimpinan atau pengembangan individu, maka motivasi yang terbentuk cenderung bersifat dangkal dan tidak berkelanjutan. Sebaliknya, jika faktor motivator dioptimalkan melalui kepemimpinan yang mendukung dan pengakuan terhadap kinerja pegawai, maka motivasi akan meningkat secara signifikan dan berdampak positif terhadap output kerja. Dengan demikian, teori dua faktor Herzberg memberikan landasan teoritis yang kuat dalam memahami peran kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

4. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai seberapa baik seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Robbins dan Judge (2017) dalam Kuswati (2020), Kinerja tercipta dari interaksi antara kapasitas individu, usaha yang dilakukan, dan kondisi kerja yang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya melibatkan hasil akhir, tetapi juga proses dalam pencapaian tersebut. Kinerja sering diukur melalui produktivitas dan efisiensi kerja, yang merupakan indikator keberhasilan individu maupun organisasi.

Kinerja dapat dipandang sebagai refleksi dari kemampuan dan motivasi individu dalam lingkungan kerja tertentu. Pasaribu *et al.* (2022) menyatakan bahwa kinerja mencakup kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor individu, yang secara kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dimensi ini menggambarkan bagaimana individu dapat memenuhi ekspektasi dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Secara sederhana, kinerja adalah kombinasi keterampilan, kerja keras, dan dukungan lingkungan kerja.

Menurut Edison (2016:176) “Kinerja diartikan sebagai capaian organisasi, baik *profit oriented* maupun *non-profit oriented*, dalam rentang waktu tertentu”. Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) Kinerja mencerminkan sejauh mana tugas-tugas pekerjaan karyawan dapat diselesaikan dengan baik. Kinerja menilai keberhasilan karyawan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan, dengan pengukuran berorientasi pada hasil, bukan hanya pada besarnya upaya.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja yang diuraikan oleh Kaswan (2012) terdiri dari enam elemen utama, yaitu:

1) Kualitas

Dimensi ini menilai sejauh mana proses atau hasil kerja memenuhi standar atau target yang telah ditentukan. Kualitas mencakup presisi, akurasi, dan kepuasan terhadap hasil kerja.

2) Kuantitas

Kuantitas berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan, baik dalam bentuk unit produksi, nilai finansial, maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Dimensi ini memberikan gambaran kuantitatif atas produktivitas individu atau tim.

3) Ketepatan Waktu

Dimensi ini mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Ketepatan waktu sangat penting dalam mengoptimalkan alokasi waktu untuk tugas-tugas lain.

4) Efektivitas Biaya

Efektivitas biaya mengukur tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya seperti tenaga kerja, teknologi, dan material dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi ini berfokus pada pengurangan pemborosan tanpa mengorbankan kualitas.

5) Kebutuhan Supervisi

Dimensi ini mengevaluasi tingkat kemandirian individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan intensif. Semakin rendah kebutuhan supervisi, semakin tinggi tingkat kepercayaan pada kompetensi individu.

6) Tanggung Jawab (*Accountability*)

Tanggung jawab mengacu pada kemampuan individu untuk bertanggung jawab atas hasil kerjanya, baik keberhasilan maupun kegagalan. Dimensi ini meliputi kesiapan menghadapi akibat dari setiap keputusan atau tindakan yang diambil.

Kepentingan dalam implementasi pemahaman terhadap dimensi ini dapat membuat organisasi mampu mengevaluasi kinerja secara objektif dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Hal ini menjadi landasan bagi pengembangan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi memiliki peran krusial dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil interaksi antara kemampuan individu, usaha, dan kondisi kerja yang mendukung. Kepemimpinan memberikan arahan dan inspirasi bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020). Kompensasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, yang

menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas (Milkovich & Newman, 2005). Motivasi merupakan pendorong internal yang meningkatkan upaya kerja karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam teori oleh (Herzberg, 1968). Secara bersama-sama, ketiga variabel ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Perbedaan standar kerja organisasi dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah kecamatan terkait. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja berkembang dengan variasi perspektif yang beragam. Menurut Prawirosento sebagaimana dikutip oleh Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

1) Efektivitas dan efisiensi

Penilaian kinerja organisasi didasarkan pada tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai. Efektivitas tercapai ketika tujuan terpenuhi, sedangkan efisiensi berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya secara memuaskan meskipun belum tentu efektif.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Delegasi wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi yang efektif dilakukan secara sistematis tanpa tumpang tindih tugas. Setiap karyawan dalam organisasi memahami hak dan tanggung jawabnya demi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan akan lebih optimal apabila wewenang dan tanggung jawabnya dalam organisasi jelas.

3) Disiplin

Disiplin secara umum merujuk pada kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan pemerintah kecamatan. Disiplin berarti mematuhi dan menghormati perjanjian yang disepakati antara pemerintah kecamatan dan pegawai.

4) Inisiatif

Inisiatif berhubungan dengan kemampuan individu dalam mengembangkan gagasan yang sejalan dengan tujuan organisasi. Inisiatif pegawai idealnya ditanggapi secara positif oleh atasan yang memiliki kepemimpinan yang baik.

5. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Nugroho & Wiradharma (2021), kepemimpinan melibatkan upaya untuk mengarahkan perilaku orang lain dengan cara memberikan motivasi, menciptakan visi, serta membangun komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dapat bervariasi, mulai dari otoriter, demokratis, hingga transformasional, yang masing-masing memiliki dampak unik terhadap kinerja tim dan individu dalam organisasi.

Menurut Stogdill (1974), Teori kepemimpinan dan teori organisasi menjadi landasan utama dalam menjalankan fungsi dan aktivitas organisasi. Seluruh anggota organisasi sebaiknya memiliki peran kepemimpinan, terlepas dari arah visi dan misi organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang dapat memberikan contoh positif memiliki peran krusial dalam organisasi. Kepemimpinan adalah upaya mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan (Paais & Pattiruhu, 2020).

Menurut Fahmi (2017:15), “Kepemimpinan adalah bidang kajian yang membahas bagaimana seseorang mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas yang telah direncanakan”. Menurut George R. Terry (2018:57) Kepemimpinan merupakan hubungan yang melibatkan pengaruh seorang pemimpin dalam mendorong kerja sama sukarela guna mencapai tujuan bersama.

Kesimpulan dari berbagai definisi kepemimpinan tersebut menunjukkan adanya perbedaan pandangan, namun secara umum mengacu pada pengaruh untuk mewujudkan tujuan pemimpin. Kepemimpinan merupakan ilmu dan seni dalam memengaruhi individu atau kelompok untuk bertindak sesuai harapan demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

b. Dimensi Kepemimpinan

Berikut adalah dimensi kepemimpinan yang dapat dirumuskan berdasarkan pada Paais & Pattiruhu (2020) yang telah disebutkan:

- 1) Tanggung Jawab dan Keandalan (*Responsibility and Reliability*)
Mengukur sejauh mana pemimpin dianggap bertanggung jawab dan dapat diandalkan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Keterlibatan dan Komunikasi (*Engagement and Communication*)
Mengukur sejauh mana pemimpin melibatkan karyawan dalam diskusi, terutama terkait kesejahteraan mereka.
- 3) Keadilan (*Fairness*)
Mengukur sejauh mana pemimpin bertindak adil terhadap semua karyawan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
- 4) Profesionalisme (*Professionalism*)
Mengukur kemampuan pemimpin untuk memahami karyawan secara profesional dengan memisahkan urusan pribadi dan pekerjaan.
- 5) Pemberdayaan dan Kepercayaan (*Empowerment and Trust*)
Mengukur sejauh mana pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk bekerja secara kreatif selama tetap sesuai dengan aturan pemerintah kecamatan.

6) Orientasi Kepentingan Bersama (*Shared Interest Orientation*)

Mengukur perhatian pemimpin terhadap keseimbangan antara kepentingan pemerintah kecamatan dan kesejahteraan karyawan.

Dimensi ini dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memahami gaya kepemimpinan dalam organisasi, sehingga mendukung pengembangan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun komitmen dan memberikan arahan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nugroho dan Wiradharma (2021), kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk memberikan motivasi, menciptakan visi, dan memastikan komitmen anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan seperti transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh positif terhadap motivasi dan disiplin kerja (Nurdiwangsa, 2023). Pemimpin yang adil, profesional, dan memberikan kepercayaan kepada karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja yang lebih baik (Paais & Pattiruhu, 2020).

c. Gaya Kepemimpinan

Hasnawati (2021) mengidentifikasi tiga jenis gaya kepemimpinan yang berbeda, yakni:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a) Seluruh kebijakan ditetapkan secara langsung oleh pemimpin.
 - b) Teknik dan langkah kerja ditentukan langsung oleh atasan, sehingga rencana ke depan sering kali tidak pasti secara menyeluruh.
 - c) Penugasan individu dan kerja tim biasanya diarahkan sepenuhnya oleh pemimpin..

- d) Keterlibatan pemimpin dalam kelompok umumnya minim, kecuali untuk menunjukkan keahliannya, sementara umpan balik yang diberikan bersifat pribadi.
- 2) Kepemimpinan bergaya demokratis ditandai oleh karakteristik berikut :
 - a) Kebijakan ditetapkan melalui diskusi kelompok dengan arahan dan dukungan dari pemimpin.
 - b) Pemimpin mendorong diskusi untuk merumuskan kegiatan, serta menyarankan beberapa alternatif prosedur guna mencapai tujuan kelompok..
 - c) Kelompok menetapkan pembagian tugas, dan anggota memiliki kebebasan dalam menentukan pasangan kerja.
 - d) Pemimpin menunjukkan sikap netral dan berbasis fakta, serta menjaga semangat kolegialitas dengan anggota kelompok.
- 3) Gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut::
 - a) Pengambilan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada kelompok atau individu dengan sedikit intervensi dari pemimpin.
 - b) Sebagai fasilitator, pemimpin menyediakan materi pendukung dan membiarkan anggota memberikan informasi tanpa keterlibatan langsung dalam diskusi.
 - c) Pemimpin sepenuhnya tidak terlibat dalam proses pembagian tugas.
 - d) Komentar pemimpin bersifat spontan dan tidak bertujuan untuk mengendalikan atau menilai kegiatan anggota.

6. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi merujuk pada segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap organisasi.

Milkovich dan Newman (2005) dalam Cahyaningrum & Budiatmo (2019) mendefinisikan kompensasi sebagai total pengeluaran yang dikeluarkan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Jenis kompensasi mencakup aspek finansial, seperti gaji dan insentif, serta aspek non-finansial berupa penghargaan dan pengakuan. Pengelolaan kompensasi yang adil dan kompetitif sangat penting untuk menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Ganyang (2018:93) Perancangan kompensasi oleh manajemen pemerintah kecamatan perlu dilakukan dengan cermat untuk mendukung perkembangan instansi tersebut. Segala bentuk balas jasa yang diterima karyawan atas pelaksanaan tugasnya di pemerintah kecamatan pada periode tertentu disebut kompensasi.

Menurut Elmi (2017:83) Kompensasi meliputi balas jasa finansial dan non-finansial yang diserahkan oleh organisasi atau pemerintah kecamatan kepada karyawan secara berkala. Sistem kompensasi yang tepat memberikan kepuasan kepada karyawan dan mendukung pemerintah kecamatan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kompensasi didefinisikan sebagai imbalan, baik berupa penghargaan finansial maupun pelayanan nyata, juga manfaat yang menjadi hak karyawan dalam hubungan kerja. Menurut kesimpulan peneliti, Kompensasi adalah imbalan yang diberikan pemerintah kecamatan atau organisasi sebagai penghargaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pemenuhan tugas dan kewajiban mereka.

b. Dimensi Kompensasi

Dimensi penilaian kompensasi menurut Michael dan Harold (Pantja Djati, 2003) dalam Kuswati (2020), penilaian kompensasi dibagi menjadi tiga bentuk utama:

1) Kompensasi Material

Kompensasi material mencakup semua bentuk imbalan fisik, baik berupa uang maupun fasilitas lainnya. Kompensasi ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan materi karyawan dan memberikan kenyamanan fisik dalam lingkungan kerja.

2) Kompensasi Sosial

Kompensasi sosial adalah penghargaan yang memenuhi kebutuhan karyawan akan hubungan sosial dan pengakuan.. Kompensasi ini memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan dan mendorong keterlibatan sosial mereka di tempat kerja.

3) Kompensasi Aktivitas

Kompensasi aktivitas dirancang untuk mengimbangi aspek pekerjaan yang kurang disukai oleh karyawan. Kompensasi ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi, dan merasa lebih terlibat dalam organisasi.

Melalui penerapan ketiga bentuk kompensasi tersebut, pemerintah kecamatan dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara material, sosial, dan psikologis, hal ini mendorong tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Kompensasi berperan sebagai faktor kunci dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Kompensasi finansial dan non-finansial berperan penting dalam proses perekrutan, retensi, dan motivasi karyawan. Kompensasi material, seperti gaji, bonus, dan tunjangan, memenuhi kebutuhan dasar karyawan, sementara kompensasi sosial dan aktivitas

memberikan penghargaan atas kontribusi mereka (Michael & Harold dalam Pantja Djati, 2003). Studi oleh Sari *et al.* (2020) mengindikasikan bahwa kompensasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja secara positif.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Hasibuan (2020:127), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompensasi, yaitu:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Kompensasi bersifat relatif terhadap keseimbangan antara penawaran tenaga kerja dan lowongan pekerjaan, kompensasi menurun bila penawaran melebihi lowongan, dan meningkat bila sebaliknya.

2) Kemampuan dan Kesediaan Pemerintah kecamatan.

Kompensasi cenderung meningkat jika pemerintah kecamatan atau organisasi memberikan kompensasi secara optimal, dan menurun jika hanya mampu memberikan kompensasi rendah.

3) Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.

Kompensasi yang diperoleh pegawai dipengaruhi oleh tingkat produktivitas kerja yang mereka capai, semakin tinggi produktivitas, semakin besar kompensasi.

4) Biaya Hidup

Kompensasi cenderung menyesuaikan dengan biaya hidup daerah, di mana biaya hidup tinggi berimplikasi pada kompensasi yang lebih besar.

5) Kondisi Perekonomian Nasional

Kondisi perekonomian berperan penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang diberikan pemerintah kecamatan kepada pegawai. Tingkat kompensasi berbanding lurus dengan kondisi perekonomian, yakni tinggi saat perekonomian kuat dan rendah saat perekonomian melemah.

7. Motivasi

a. Definisi Motivasi

Motivasi berfungsi sebagai penggerak internal bagi seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut teori Maslow (1943), motivasi manusia didasarkan pada hierarki kebutuhan mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Herzberg (1968) mengajukan teori dua faktor, yaitu faktor motivator yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan faktor pemeliharaan yang mencegah ketidakpuasan kerja. Motivasi memainkan peran penting dalam mendorong individu untuk memberikan kinerja terbaik dan berkontribusi secara maksimal kepada organisasi (Kuswati, 2020). Mangkunegara (2005) Motivasi merupakan proses yang mengarahkan besaran, fokus, dan kelangsungan upaya individu dalam pencapaian tujuan. Fokusnya terletak pada bagaimana upaya individu diarahkan dan dipertahankan untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Hasibuan (2007) Motivasi adalah dorongan yang menciptakan antusiasme kerja, mendorong kerja sama dan efektivitas dalam usaha mencapai kepuasan.

Menurut Mangkunegara (2016:61) Motivasi adalah proses yang mengaktifkan dan mengarahkan karyawan demi tercapainya tujuan organisasi dan pemerintah kecamatan. Menurut Afandi (2021:23) Motivasi adalah keinginan yang muncul dalam diri individu karena adanya inspirasi, semangat, dan dorongan untuk melaksanakan aktivitas dengan ikhlas, antusias, dan sungguh-sungguh sehingga menghasilkan output yang baik dan berkualitas.

Merujuk pendapat para ahli, motivasi didefinisikan sebagai dorongan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai kepuasan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi ini menjadi kekuatan yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

b. Dimensi Motivasi

Dimensi Motivasi Kerja Karyawan Menurut Hasibuan (2008) dalam Purba & Sudibjo (2020) Menguraikan bahwa lima kebutuhan dasar menjadi faktor pembentuk dimensi motivasi kerja karyawan, yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis atau Fisik
Diindikasikan melalui pemenuhan kebutuhan dasar seperti pemberian bonus, tunjangan makan, dan biaya transportasi.
- 2) Keamanan
Keselamatan kerja didukung melalui penyediaan jaminan sosial, dana pensiun, tunjangan kesehatan, dan perlengkapan kerja yang memadai.
- 3) Kebutuhan Sosial
Ditunjukkan melalui interaksi sosial, hubungan kerja yang harmonis, serta kebutuhan untuk diterima dan dicintai dalam lingkungan kelompok.
- 4) Penghargaan
Ditunjukkan melalui penghargaan atas kemampuan, serta kebutuhan untuk dihormati dan diakui atas kinerja yang dicapai.
- 5) Aktualisasi Diri
Ditunjukkan melalui tugas yang memungkinkan pemanfaatan potensi, keterampilan, dan kemampuan karyawan, serta difasilitasi oleh program pelatihan yang disediakan.

Motivasi berperan sebagai pendorong utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi menentukan intensitas, arah, dan durasi upaya individu dalam mencapai tujuan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi dan berkontribusi maksimal terhadap organisasi. Faktor motivator, seperti penghargaan dan pengembangan diri, mempengaruhi kepuasan kerja yang berdampak langsung pada kinerja. Penelitian oleh Kuswati (2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika kebutuhan dasar dan aktualisasi diri terpenuhi.

c. Faktor Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2021:24), terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi motivasi kerja. :

1) Kebutuhan Hidup

Dorongan untuk memenuhi kebutuhan primer, seperti pangan, sandang, dan papan, menjadi motivasi utama dalam bekerja.

2) Kebutuhan Masa Kerja

Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh harapan akan masa depan yang aman, sejahtera, dan penuh ketenangan..

3) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri serta pengakuan sosial dari lingkungan sekitar menjadi faktor yang memotivasi seseorang untuk berprestasi.

4) Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Pemenuhan kebutuhan atas prestasi kerja diperoleh dengan optimalisasi kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk menghasilkan kinerja yang unggul.

B. Hasil Penelitian Relevan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Tuwuhadi Pratamiaji, Zainul Hidayat, Kusnanto Darmawan	(2024)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang.	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif, regresi linear berganda, sampel jenuh (30 responden).	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan,

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
					kedua variabel signifikan ($R^2 = 0,297$) (Pratamiaji <i>et al.</i> , 2019).
Afriana Pratiwi, M. Chaerul Rizky	(2024)	Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan.	Gaya Kepemimpinan (X1), Employee Engagement (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif, regresi linear berganda, sampel jenuh (65 responden).	Gaya kepemimpinan, employee engagement, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan ($R^2 = 0,453$) (Pratiwi & Rizky, 2024).
Garien Eksta Sanezara, M. Zahari MS, Fakhrul Rozi Yamali	(2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Di PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Cabang Jambi	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan	Analisis PLS	Gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (Sanezara <i>et al.</i> , 2024).
Rahman Hidayat	(2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasi	PLS dengan SmartPLS 3.0	Kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Nurdiwangsa		Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada Pt Surya Pertiwi	onal, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan		berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja (Nurdiwangsa & Suprihadi, 2023).
Retno Ayu Puspita S, Lucy Warsindah	(2021)	Pengaruh Gaya Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sekretaris Daerah Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Mamuju	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	PLS-SEM	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Warsindah, 2021).
Sri Mulyani, Nugroho	(2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan	Gaya Kepemimpinan (X1),	Kuantitatif, analisis regresi	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Mardi, Agus Setiawan		Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Pamekasan yang Dimediasi oleh Motivasi.	Lingkungan Kerja (X2), Motivasi (Z), Kinerja Pegawai (Y).	dengan variabel mediasi (Motivasi).	motivasi dan kinerja. Namun, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja jika dimediasi oleh motivasi (Mulyani <i>et al.</i> , 2024).
Muhammad Syamsul Hidayat, Didin Hikmah Perkasa, et al.	(2024)	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa.	Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Kinerja Karyawan (Y).	Kuantitatif, SEM PLS, measurement model dan structural model.	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Hidayat <i>et al.</i> , 2024).
Aureza Noviami Putri, Hasan Ubaidillah, Sumartik	(2024)	Analisis Lingkungan Kerja, Loyalitas, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Tas dan Koper (INTAKO) Tanggulangin Sidoarjo.	Lingkungan Kerja (X1), Loyalitas (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Motivasi (X4), Kinerja Karyawan (Y).	Kuantitatif, sampel jenuh (60 responden), analisis regresi linier berganda.	Lingkungan kerja, loyalitas, gaya kepemimpinan, dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Putri <i>et al.</i> , 2024).
Revanda Bela Oktaviana, Heptari Elita Dewi, Imaniar Ilmi Pariasa	(2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Matahari Jaya Internasional.	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y).	Kuantitatif, SEM-PLS.	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Oktaviana <i>et al.</i> , 2022).

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Zulkarnaen, Yetti Supriyati, I Ketut R. Sudiarditha	(2020)	Pengaruh Budaya Sekolah, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK di Pulau Lombok, NTB.	Budaya Sekolah (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja Guru SMK (Y).	Kuantitatif, Path Analysis.	Budaya sekolah berpengaruh positif sebesar 9,6%, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 62,2%, motivasi kerja sebesar 24%, dengan gaya kepemimpinan juga mempengaruhi motivasi kerja sebesar 67,1% (Zulkarnaen <i>et al.</i> , 2020).
Abu Sari, Fakhry Zamzam, Harun Syamsudin	(2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (X3), Kinerja Karyawan (Y).	Kuantitatif, regresi linier berganda, SPSS versi 22.	Secara parsial, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi dan motivasi tidak signifikan. Secara simultan, semua variabel berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Sari <i>et al.</i> , 2020).
Asriatun Ni'mah, Heru Cahyo, et al.	(2022)	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Pelatihan (X1), Kompensasi Finansial (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Motivasi Kerja (X4), Kinerja Karyawan (Y).	Kuantitatif, regresi linier berganda, proporsional random sampling (33 responden).	Semua variabel berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disarankan untuk memperhatikan pelatihan, kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja (Ni'mah <i>et al.</i> , 2022).
Muhamad Teguh Setiadi, Lutfi	(2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi,	SEM dengan SmartPLS 3.29	Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten)	Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai		kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial (Setiadi & Lutfi, 2021).
Yeti Kuswati	(2020)	The Effect of Motivation on Employee Performance.	Motivation (X1), Employee Performance (Y).	Deskriptif dan survei, analisis kuantitatif dengan SPSS 16, random sampling.	Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja cukup baik berdasarkan persepsi responden (Kuswati, 2020).
Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas	(2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.	Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y).	Kuantitatif, SEM menggunakan software AMOS 24, sampel 125 responden.	Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Tolu <i>et al.</i> , 2021).
Kuras Purba, Kusman Sudibjo	(2020)	The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee	Transformati onal Leadership (X1), Work Motivation (X2), Compensation (X3),	Kuantitatif, regresi linier berganda, proporsional random sampling	Transformational leadership, work motivation, dan compensation berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		Performance at PT. Sago Nauli.	Employee Performance (Y).	(124 responden).	menjelaskan kinerja sebesar 76% (Purba & Sudibjo, 2020).
Yoel Brando Sitopu ,et al.	(2021)	The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance.	Motivation (X1), Work Discipline (X2), Compensation (X3), Employee Performance (Y).	Kuantitatif, regresi linier berganda, sampel 130 responden.	Motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan (Sitopu <i>et al.</i> , 2021).
Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu	(2020)	Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance.	Motivation (X1), Leadership (X2), Organizational Culture (X3), Satisfaction (Z1), Employee Performance (Y).	Kuantitatif, SEM menggunakan software AMOS, stratified random sampling (155 responden).	Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun kepemimpinan hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kinerja dipengaruhi 73,5% oleh variabel dalam penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020).
Degdo Suprayitno	(2024)	The Influence of Leadership on Employee Performance.	Leadership (X1), Work Environment (X2), Motivation (X3), Employee Performance (Y).	Kuantitatif, regresi linier berganda, purposive sampling (97 responden).	Lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Suprayitno, 2024).

Sumber : Penelitian Terdahulu Tahun 2020 sampai 2024

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan berbagai temuan yang memperkaya literatur. Penelitian oleh Sari *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompensasi dan motivasi tidak signifikan secara parsial. Namun, secara simultan,

ketiga variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi lain oleh Pratiwi dan Rizky (2024) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan, employee engagement, dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi variabel sebesar 45,3%. Temuan serupa juga disampaikan oleh Nurdiwangsa (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap kinerja melalui efek mediasi motivasi.

Dalam konteks kompensasi, penelitian oleh Purba dan Sudibjo (2020) mengidentifikasi bahwa kompensasi material dan non-material, seperti pengakuan dan penghargaan, memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Studi oleh Ni'mah *et al.* (2022) juga menemukan bahwa pelatihan, kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menyoroti pentingnya kompensasi yang adil dan pengelolaan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas. Sementara itu, penelitian oleh Oktaviana *et al.* (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja, dengan kepemimpinan dan motivasi menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan individu dan organisasi.

Motivasi sebagai variabel kunci juga menjadi fokus utama penelitian terdahulu. Studi oleh Kuswati (2020) menemukan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, terutama ketika faktor penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri dipenuhi. Selain itu, penelitian oleh Mulyani *et al.* (2024) menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, meskipun variabel independen tidak signifikan tanpa motivasi sebagai mediator. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya motivasi sebagai penggerak kinerja dalam berbagai organisasi.

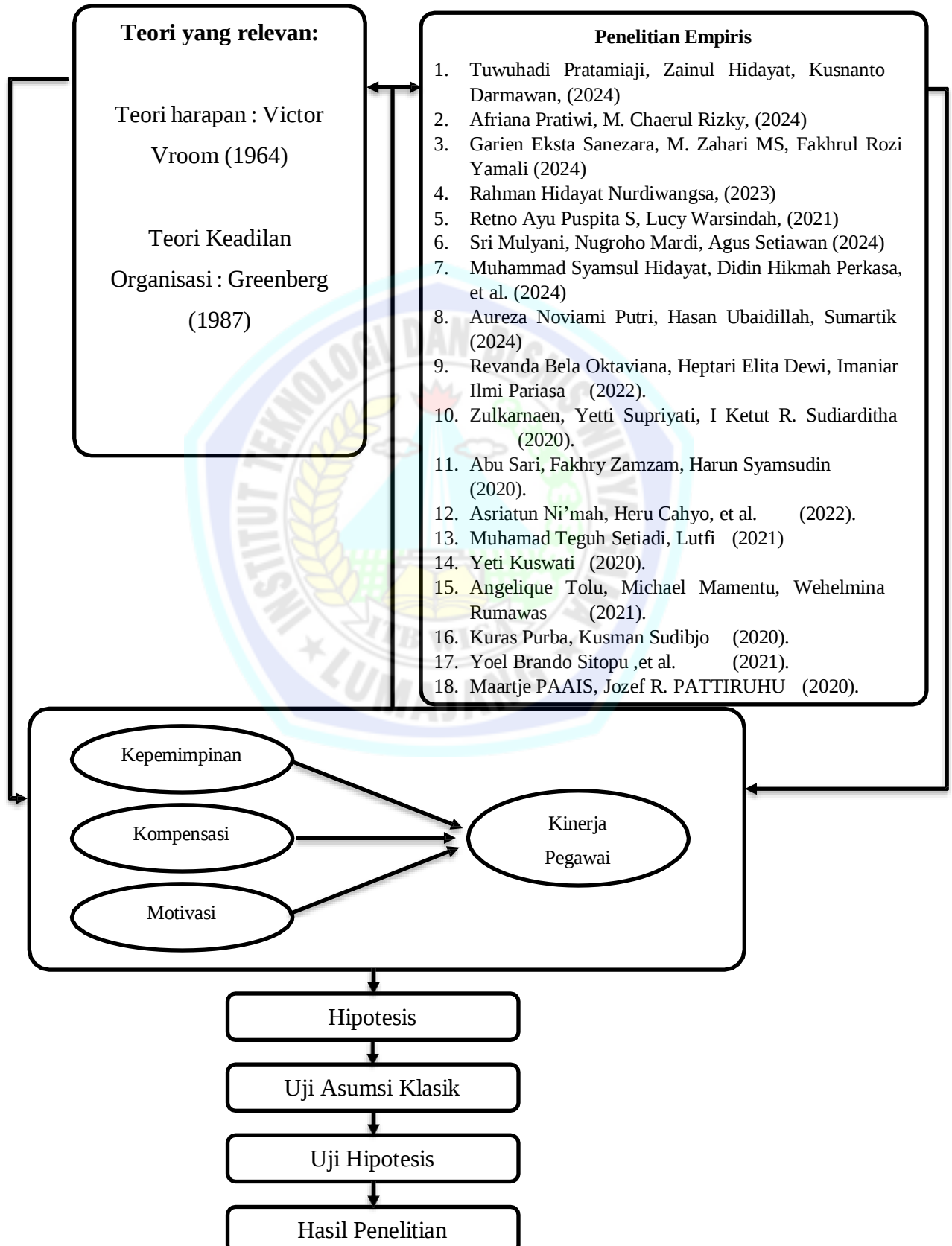
Meskipun penelitian sebelumnya telah memberikan pemahaman yang luas mengenai hubungan kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja,

terdapat kekosongan dalam literatur terkait pengaruh spesifik ketiga variabel ini pada pegawai di instansi pemerintahan daerah, seperti di Kabupaten Lumajang. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor swasta, dengan hanya sedikit perhatian pada sektor publik dan karakteristik khususnya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kabupaten Lumajang serta menyajikan rekomendasi yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan.



C. Kerangka Berpikir

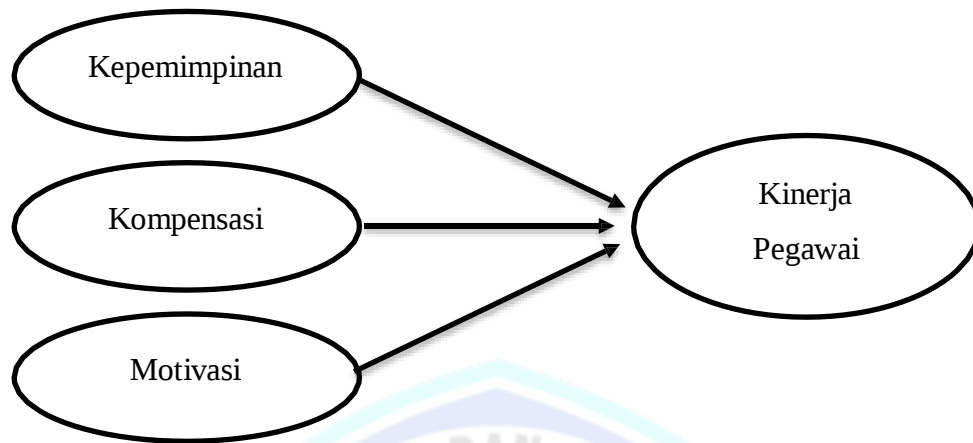
1. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

2. Kerangka Konseptual



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber : (Hasibuan, 2016)

Dalam gambar 2.1 dan gambar 2.2 di atas, Variabel bebas dan variabel terikat memiliki dua jenis hubungan yang berbeda. Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi dengan kinerja pegawai.. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang didasarkan pada model tersebut akan ditetapkan dan diuji.

Kerangka ini menegaskan bahwa kepemimpinan berperan dalam memberikan arahan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi mencakup penghargaan finansial maupun non-finansial yang diharapkan mampu meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja. Motivasi sebagai faktor internal juga dianggap mempengaruhi upaya dan dedikasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan antar variabel ini diuji melalui hipotesis untuk melihat sejauh mana masing-masing variabel mempengaruhi kinerja pegawai.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2018:63) Merujuk pada hubungan teoritis antara beberapa variabel yang harus dibuktikan melalui pengujian. Uji ulang hipotesis secara konsisten dapat memperkuat landasan teori, namun juga berpotensi menolak teori yang ada jika hasilnya bertentangan.

Dengan mengacu pada rumusan masalah serta tujuan penelitian sebelumnya, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Kepemimpinan mengacu pada kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok agar bertindak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang akan menjadi proksi dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dapat mengukur kinerja pegawai, apabila gaya kepemimpinan yang digunakan baik dan sesuai dengan kondisi organisasi tersebut maka kinerja pegawai akan meningkat dan efektif. Hal itu didukung dengan Teori Harapan (*Expectancy Theory*), yang dikemukakan oleh Victor Vroom, mendukung pandangan bahwa kepemimpinan merupakan indikator penting untuk mengukur kinerja pegawai karena teori ini menjelaskan hubungan antara motivasi, usaha, dan hasil kerja. Peran pemimpin dalam kepemimpinan meliputi pembentukan ekspektasi pegawai, penyediaan lingkungan kerja yang mendukung, dan motivasi untuk mencapai kinerja optimal dan juga didukung oleh penelitian sebelumnya yakni menurut Afriana Pratiwi, M. Chaerul Rizky (2024) Gaya kepemimpinan, *employee engagement*, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan..

H₁ : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan di Kabupaten Lumajang

2. Hipotesis Kedua

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan pemerintah kecamatan atau organisasi kepada karyawannya sebagai balas jasa atas pemenuhan tugas dan kewajiban mereka. Kompensasi yang diterima oleh pegawai akan menunjukkan bagaimana kinerja pegawai tersebut, Apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja, maka pegawai tidak akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan tidak menunjukkan peningkatan dalam kinerjanya. Hal ini didukung dengan teori harapan milik victor vroom yang menyatakan bahwa

komponen kedua dari teori harapan, yaitu *pernyataantality*, mengacu pada keyakinan pegawai bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan atau kompensasi yang sesuai. Dalam konteks penelitian ini, kompensasi tidak hanya mencakup gaji, Termasuk pula berbagai jenis penghargaan seperti bonus, promosi, dan pengakuan atas prestasi yang diraih, penelitian sebelumnya menurut Asriatun Ni'mah, Heru Cahyo, *et al.* (2022) menyatakan semua *variabel* termasuk kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disarankan untuk memperhatikan pelatihan, kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja

H₂ : Terdapat Pengaruh Kompensasi Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan di Kabupaten Lumajang

3. Hipotesis Ketiga

Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan dan meraih kepuasan sesuai target yang ditetapkan. Motivasi menjadi penggerak individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dengan memberikan kinerja terbaik. Hal ini didukung dengan Teori harapan milik Victor Vroom bahwa motivasi pegawai dalam teori harapan sangat dipengaruhi oleh ketiga komponen utama, yaitu *expectancy*, *pernyataantality*, dan *valence*. *Valence* merujuk pada tingkat nilai atau kepentingan yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diharapkan. Jika pegawai menganggap bahwa imbalan yang ditawarkan bernilai tinggi dan relevan dengan kebutuhan mereka, maka motivasi mereka untuk bekerja dengan baik akan meningkat. Dan juga didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu menurut Nurhayati,dkk (2018) menyatakan bahwa rasio solvabilitas berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan pemerintah kecamatan. Dan menurut penelitian Yeti kuswati (2020) menyatakan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja cukup baik berdasarkan persepsi responden

H₃ : Terdapat Pengaruh Motivasi Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan di Kabupaten Lumajang

