

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Deskripsi Teori

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk perusahaan.¹ Kompensasi merupakan fungsi dari manajemen sumberdaya manusia yang berkaitan dengan setiap imbalan yang diberikan kepada karyawan organisasi. Sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi sehingga mampu memperoleh dan memelihara perilaku positif karyawan.² Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pemimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan bahwa kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga sebagai gambaran dalam status sosial bagi karyawan, tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.³

Menurut Dessler kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Berbeda lagi dengan Handoko yang mengatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Ranupandojo berpendapat bahwa kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima

¹ Justine T dan Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: Grasindo, 2006), 180-181.

² Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Kudus: Nora Media Enterprise, 2011), 89.

³ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 84.

oleh masing-masing karyawan.⁴ Sedangkan menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan mengatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁵

Berdasarkan pengertian kompensasi dari beberapa pendapat ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu imbalan baik berupa uang maupun bentuk lain atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan sebagai balas jasa dan pendorong prestasi karyawan.

a. Tujuan Kompensasi

Tujuan utama dari sistem kompensasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan.⁶ Menurut Hasibuan, tujuan pemberian kompensasi pada dasarnya meliputi:⁷

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama secara formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

⁴ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 90.

⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 118.

⁶ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Kudus: Nora Media Enterprise, 2011), 91.

⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 121-122.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer/pimpinan akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

b. Jenis Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:⁸

1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif.

a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

- b) Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya.
 - c) Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
- 2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
- Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (*finansial* atau *nonfinansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

c. Asas Kompensasi

Program Kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Hasibuan, ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu:⁹

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama

⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 122-123.

yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

d. Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan mengemukakan secara umum indikator kompensasi yaitu:¹⁰

1) Gaji

Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan atau mingguan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.

2) Upah

Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.

3) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

4) Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

5) Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

e. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Besar dan kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang memaksa departemen sumberdaya manusia untuk menyesuaikan supaya sistem penggajian perusahaan menjadi efektif. Faktor-faktor tersebut antara lain:¹¹

- 1) Pasar Tenaga Kerja. Ketersediaan tenaga kerja akan berpengaruh terhadap besar-kecilnya kompensasi. Semakin sulit dan langkanya suatu keahlian yang tersedia dipasar akan semakin mahal kompensasi yang harus diberikan dan sebaliknya, semakin banyak tenaga kerja yang tersedia semakin murah perusahaan membayar kompensasi tenaga kerja.
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar. Kemampuan perusahaan dalam membayar sangat menentukan besaran kompensasi yang harus dibayar. Disamping itu juga dipengaruhi oleh kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besaran kompensasi untuk karyawan.
- 3) Produktivitas. Prestasi karyawan akan sangat menentukan besar kecilnya kompensasi yang diterima. Semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan semakin besar berbagai komponen kompensasi yang diterima.
- 4) Serikat Kerja. Kekuatan serikat kerja akan menentukan besarnya kompensasi. Serikat kerja yang memiliki daya tawar yang kuat terhadap manajemen akan dapat menekan manajemen untuk mengikuti apa yang menjadi tuntutan serikat kerja.
- 5) Posisi/Jabatan. Semakin besar jabatan seseorang maka semakin besar tanggung jawab dan

¹¹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 92.

wewenang yang dipegang, hal ini menuntut kesesuaian dalam memperoleh besaran kompensasi yang diterima.

- 6) Aturan Pemerintah. Berbagai aturan yang diterbitkan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah akan berpengaruh terhadap berbagai kebijakan besaran kompensasi karyawan. Undang-undang tenaga kerja telah menetapkan standar minimum regional, tunjangan hari raya, upah lembur dan lainnya.

2. Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin “*Movere*” artinya “Dorongan” atau “Daya Penggerak”. Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau karyawan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.¹²

Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbal balik pada diri seseorang baik sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.¹³ Motivasi akan membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Karena motivasi merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja.¹⁴ Menurut Robert heller, motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Sedangkan Stephen P. Robbins menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*)

¹² Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 92.

¹³ Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2017), 76.

¹⁴ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003), 306.

individu menuju pencapaian tujuan.¹⁵ Sementara itu, Abraham Maslow mengatakan motivasi adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.¹⁶ Dari pendapat-pendapat tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan.

a. Teori Motivasi

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Teori motivasi yang dikembangkan intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:¹⁷

- 1) Kebutuhan fisiologikal, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan karyawan sebagai anggota

¹⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 378-379.

¹⁶ Fatah Syukur NC, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2015), 136.

¹⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 101.

- kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
 - 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar diperusahaan.

Bagi Manajer, dengan memahami kebutuhan hirarki Maslow, dia dapat menyediakan gaji yang cukup untuk memberi makan, minum, dan tempat tinggal. Biasanya kebutuhan ini relatif mudah dipenuhi oleh manajer. Kebutuhan keamanan dipenuhi dengan jalan menjamin keamanan pekerjaan (baik fisik maupun kelangsungan pekerjaan), peraturan yang jelas yang menghalangi kemungkinan perlakuan yang sewenang-wenang. Sesudah kedua macam kebutuhan tersebut terpenuhi, manajer kemudian meningkatkan lagi pemenuhan kebutuhan karyawan. Kebutuhan sosial dipenuhi dengan menciptakan situasi kerja yang mendorong kebersamaan, perasaan memiliki, mendorong kelompok-kelompok informal seperti pengajian atau kegiatan sosial lainnya.

Tahap berikutnya adalah pemenuhan kebutuhan pengakuan. Ada dua macam kebutuhan pengakuan, yaitu kebutuhan menyelesaikan pekerjaan dan keahlian serta kebutuhan status dan pengakuan. Pekerja ingin mempunyai keahlian dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebagai manajer, ia dapat melakukan beberapa cara untuk

memenuhi kebutuhan tersebut. Manajer dapat memberi berbagai penugasan, pengakuan akan prestasi, dorongan pribadi, atau memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan.

Setelah kebutuhan diatas terpenuhi, karyawan menginginkan kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu aktualisasi diri. Karyawan tersebut ingin mencari arti dari pengembangan pribadi maupun kerjanya dan selalu aktif mencari tanggung jawab yang baru. Pada tingkat ini, perbedaan individual paling nampak. Untuk beberapa orang, menghasilkan produk yang berkualitas tinggi barangkali merupakan cara aktualisasi diri. Sebaliknya, untuk beberapa orang lain, mengembangkan ide baru dan kreativitas baru barangkali merupakan cara aktualisasi diri. Dengan perbedaan semacam itu, manajer dapat mengembangkan berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi karyawannya.¹⁸

b. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Abraham H. Maslow, yaitu:¹⁹

- 1) Kebutuhan fisiologikal
Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan.
- 2) Kebutuhan rasa aman
Ditunjukkan dengan adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki
Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam

¹⁸ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003), 310-311.

¹⁹ Fajar Kurniadi, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah", Skripsi Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama Bandung, (2012): 30-31. Diakses pada tanggal 17 Maret 2019, melalui <http://repository.widyatama.ac.id>>PDF.

kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

- 4) Kebutuhan akan harga diri
Ditujukan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri
Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensinya.
Perusahaan atau organisasi telah memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya.

c. Prinsip-Prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara, diantaranya:²⁰

- 1) Prinsip Partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- 2) Prinsip Komunikasi
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 4) Prinsip Pendelegasian Wewenang
Pemimpin yang memberikan wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil

²⁰ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 51.

keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut etimologi, istilah kepemimpinan berasal dari kata *lead* yang artinya pimpin berubah dengan konjugasi menjadi pemimpin "*leader*" dan kepemimpinan "*leadership*" yang dimaknai dengan pembimbing, ketua, kepala dan lain-lain. Dalam bahasa arab dikenal dengan istilah imamah, amir, Al-Mukminun (pemimpin orang-orang Islam)/khalifah setelah rasul wafat terutama bagi khulafaurrasyidin.²¹

Menurut George R Terry kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.²² Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya, perilaku pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Menurut Kartini Kartono, Gaya kepemimpinan merupakan cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu.²³ Berbeda lagi dengan Robert House yang mengartikan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang menggunakan dominasi dan memiliki

²¹ Veithzal Rivai, dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 61-62.

²² Moehersono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2012), 381.

²³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 62.

keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya.²⁴ Berdasarkan beberapa pendapat di atas peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.

a. Tipe Gaya Kepemimpinan

Teori gaya kepemimpinan yang digunakan peneliti adalah teori jalan kecil-tujuan yang dikembangkan oleh Robert House. Dalam teori ini terdapat empat tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut:²⁵

- 1) Gaya Kepemimpinan Direktif
Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.
- 2) Gaya Kepemimpinan Suportif
Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.
- 3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif
Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.
- 4) Kepemimpinan Orientasi Prestasi
Pemimpin menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok.

²⁴ Maharani Dian Pertiwi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja”, (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015), 8. Diakses pada tanggal 23 April 2019, melalui <http://repository.uinjkt.ac.id/dspacePDF>.

²⁵ Maharani Dian Pertiwi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja”, (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015), 11. Diakses pada tanggal 23 April 2019, melalui <http://repository.uinjkt.ac.id/dspacePDF>.

b. Kriteria Kepemimpinan dan Tugas Pemimpin

Stephen R. Covey menguraikan beberapa kriteria pemimpin organisasi/perusahaan yang efektif, yaitu sebagai berikut:²⁶

- 1) Bersedia untuk terus belajar
- 2) Berorientasi pada pelayanan
- 3) Memberi energi positif
- 4) Mempercayai orang lain
- 5) Memiliki keseimbangan hidup
- 6) Jujur kepada diri sendiri
- 7) Melihat hidup sebagai sesuatu yang baru
- 8) Memegang teguh prinsip
- 9) Sinergistik
- 10) Selalu memperbarui diri

Adapun tugas dari seorang pemimpin pada garis besarnya ada 3 (Tiga) yaitu:²⁷

- a) Memberikan struktur terhadap situasi, yaitu menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan/solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi bawahannya.
- b) Mengendalikan tingkah laku bawahan, yaitu mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku bawahan yang mungkin dapat merugikan tingkah laku individu atau kelompok.
- c) Sebagai juru bicara kelompok, yaitu dengan memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan bawahan maupun memberikan informasi yang dibutuhkan bawahannya.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Ada banyak dimensi dan indikator yang disampaikan oleh beberapa ahli, salah satunya Robert

²⁶ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 151-153.

²⁷ Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 193.

House yang mengatakan terdapat empat dimensi dan indikator dalam kepemimpinan, diantaranya:²⁸

- 1) Direktif
 - a) Karyawan tau apa yang diharapkan pemimpin dari kinerja mereka
 - b) Pengarahan khusus dari pemimpin
- 2) Suportif
 - a) Mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif
 - b) Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- 3) Partisipatif
 - a) Memberikan kebebasan berpendapat
 - b) Mempertimbangkan saran
- 4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi
 - a) Menetapkan tujuan
 - b) Memperlihatkan karyawan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi.

4. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata Inggris “*performance*”. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *performance the desired results of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/karyawan merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Bernadin dan Russel, kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.²⁹

A. Prabu Mangkunegara mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

²⁸ Maharani Dian Pertiwi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja”, (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015), 14. Diakses pada tanggal 23 April 2019, melalui <http://repository.uinjkt.ac.id>dspacePDF>.

²⁹ Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Elmatara, 2017), 8-9.

kepadanya.³⁰ Sedangkan menurut Srimulyono kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama satu periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.³¹ Dari beberapa pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu catatan tentang hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu yang melampaui sasaran atau target.

a. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Secara umum, penilaian prestasi kerja dilakukan antara lain bertujuan untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:³²

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang diteliti.
- 4) Kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan dan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

³⁰ Fajriani Fitria Yuseila, “Pengaruh Motivasi Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah”, *Ejournal Ilmu Pemerintahan*, Vol.4, No. 4, (2016): 1551. Diakses pada tanggal 23 Maret 2019, melalui <http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id.>PDF>.

³¹ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2018), 195.

³² Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 198-199.

Sedangkan manfaat pelaksanaan penilaian kerja menurut Rivai dan Basri diantaranya:³³

- a) Meningkatkan motivasi
- b) Meningkatkan kepuasan hidup
- c) Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan
- d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif
- e) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atasan

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja adalah sebagai berikut:³⁴

- 1) Kemampuan dan keahlian
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan
Maksudnya pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
- 3) Rancangan kerja
Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan kerja yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.
- 4) Kepribadian
Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-

³³ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 199.

³⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 189-193.

sebenarnya sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau organisasi.

- 9) Kepuasan kerja
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.
- 10) Lingkungan kerja
Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.
- 11) Loyalitas
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- 12) Komitmen
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan membuat karyawan berusaha untuk bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.
- 13) Disiplin kerja
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang telah dijelaskan diatas, kinerja juga dapat mempengaruhi variabel lain. Berikut ini beberapa

faktor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut.³⁵

a) Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa. Demikian pula sebaliknya jika kinerja tidak baik, akan dapat menurunkan gaji atau tunjangan yang diperolehnya. Dengan demikian kinerja akan mempengaruhi kompensasi karyawan.

b) Jenjang karier

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karier. Oleh karena itu, kinerja karyawan akan memengaruhi karier karyawan.

c) Citra karyawan

Citra merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan, karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi suri taulatan.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:³⁶

³⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, 195-196.

³⁶Fajriani Fitria Yuseila, “Pengaruh Motivasi Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah”, *Ejournal Ilmu Pemerintahan*, Vol.4, No. 4, (2016): 1552. Diakses pada tanggal 23 Maret 2019, melalui <http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id.>PDF>.

1) Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

2) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dilakukannya penelitian ini antara lain dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Hera Rahmatin Barokah, “Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja	Sama-sama meneliti variabel bebas yaitu kompensasi dan variabel terikat yaitu kinerja,	Pada penelitian ini hanya berfokus pada satu variabel bebas yaitu kompensasi sedangkan	Secara simultan variabel kompensasi telah berpengaruh positif sebesar

	<p>Pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjar”.³⁷</p>	<p>sama-sama menggunakan teknik penelitian studi kepustakaan, observasi, dan angket. Jenis data yang digunakan sama yaitu penelitian kuantitatif.</p>	<p>pada peneliti terdapat tiga variabel bebas yaitu, kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan. Objek yang digunakan dalam penelitian pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjar sedangkan peneliti pada Konveksi Goldman Kudus. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian sebanyak 30 responden sedangkan dalam peneliti 50 responden.</p>	<p>70.50% terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjar, akan tetapi secara parsial Komponen-komponen Kompensasi yang terdiri dari Gaji, Upah, Insentif dan Kompensasi tidak langsung berpengaruh sebesar 29,50% terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjar.</p>
--	--	---	---	---

³⁷ Hera Rahmatin Barokah, “Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjar”, (2016): 8. Diakses pada tanggal 23 September 2018, melalui repository.unpas.ac.id.PDF.

2.	Christilia O. Posuma, “Kompetensi , Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado”. ³⁸	Sama-sama meneliti tiga variabel bebas, dua diantaranya sama-sama diteliti yaitu kompensasi dan gaya kepemimpinan dan variabel terikat yaitu kinerja. Jenis data yang digunakan sama yaitu penelitian kuantitatif dengan menggunakan sumber data sama yaitu data primer.	Pada penelitian Posuma yang membedakan salah satu variabelnya yaitu Kompetensi, dan yang peneliti gunakan yaitu motivasi, Objek yang digunakan penelitian Posuma pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado sedangkan peneliti pada Konveksi Goldman Kudus. Jumlah responden 77 sedangkan pada peneliti sebanyak 50 responden.	Secara parsial Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 1.717< dari nilai t tabel 2,216 dengan tingkat signifikan 0,090<0,05, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 10.559> dari nilai t tabel 2,261 dengan tingkat signifikan 0,000<0,05 dan akan tetapi kepemimpinan secara parsial tidak
----	---	--	--	--

³⁸ Chistilia O.Posuma, “Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado”, *Jurnal*, Vol.1 no.4 (2013): 655. Diakses pada tanggal 03 Desember 2018, melalui [http:// repository. unmuhjember. ac.id.>PDF](http://repository.unmuhjember.ac.id.>PDF).

				berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai $-1.081 < t$ tabel sebesar 2,261.
3.	Ryan Perdana, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta”. ³⁹	Sama-sama meneliti variabel bebas yaitu Gaya kepemimpinan variabel terikat yaitu kinerja. Jenis penelitian yang digunakan sama yaitu penelitian kuantitatif, dengan jenis data yang digunakan sama yaitu data primer dan sekunder dan metode pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner.	Pada penelitian ini motivasi sebagai variabel penghubung dengan jumlah responden 176, sedangkan pada peneliti motivasi sebagai variabel bebas dengan jumlah responden sebanyak 50 karyawan. Objek penelitian Ryan pada pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta,	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan secara simultan memberikan pengaruh terhadap motivasi sebesar 49,8% sementara 50,2% dipengaruhi variabel lain. Sementara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi secara simultan

³⁹ Ryan Perdana, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta”, (2017): 18-19. Diakses pada tanggal 22 September 2018, melalui <https://dspace.uui.ac.id>.

			sedangkan peneliti pada Konveksi Goldman Kudus.	mempunyai pengaruh sebesar 60% dan sisanya 40% dipengaruhi variabel lain.
4.	Kiki Cahaya Setiawan, “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT Pusri Palembang”. ⁴⁰	Sama-sama meneliti variabel bebas yaitu motivasi dan variabel terikat yaitu kinerja. Jenis penelitian sama yaitu menggunakan penelitian kuantitatif.	Pada penelitian Kiki hanya berfokus pada satu variabel bebas yaitu motivasi sedangkan pada peneliti terdapat tiga variabel bebas yaitu, kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan. Jumlah sampel yang digunakan penelitian Kiki sebanyak 250 sedangkan peneliti menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Divisi Operasi PT Pusri Palembang, dengan besar koefisien 0,517. Pengujian t statistik menunjukkan nilai t hitung (11,257) > t tabel (1,970).

⁴⁰ Kiki Cahaya Setiawan, “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”, *Jurnal Psikologi Islam*, Vol.1 no. 2 (2015): 51-52. Diakses pada tanggal 23 September 2019, melalui <http://jurnal.radenfatah.ac.id>.

			n 50 sampel. Objek yang digunakan pada penelitian ini pada Divisi Operasi PT.Pusti Palembang sedangkan objek peneliti pada Konveksi Goldman Kudus.	
5.	Tria Gusti Primadona, Ice Kamela dan Reni Yuliviona, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Kecamatan Kuranji Kota Padang". ⁴¹	Sama-sama menggunakan tiga variabel, salah satu variabel bebas yang sama yaitu motivasi dan variabel terikat kinerja. Jenis penelitian yang digunakan sama yaitu penelitian kuantitatif.	Pada penelitian ini responden yang digunakan penelitian Tria sebanyak 32, sedangkan pada peneliti sebanyak 50 responden. Variabel bebas yang lain yaitu kepuasan kerja dan disiplin kerja, sedangkan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja diperoleh t hitung sebesar 0,273 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,786 > 0,05 dengan demikian tidak mempengaruhi kinerja pegawai,

⁴¹ Tria Gusti Primadona, Ice Kamela dan Reni Yuliviona, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

			<p>pada peneliti kompensasi dan gaya kepemimpinan, Objek penelitian yang digunakan pada penelitian Tria pada Pegawai di Kantor Camat Kecamatan Kuranji Kota Padang sedangkan objek peneliti pada Konveksi Goldman Kudus. Teknik pengumpulan data yang digunakan sama yaitu metode lapangan (<i>field research</i>)</p>	<p>sedangkan variabel kepuasan kerja diperoleh t hitung sebesar 3,346 dengan taraf signifikan sebesar $0,002 < 0,05$ yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai t hitung 3,864 dengan taraf signifikan $0,001 < 0,05$.</p>
--	--	--	--	--

Sumber : Data yang Diolah dari Beberapa Sumber Jurnal

Di Kantor Camat Kecamatan Kuranji Kota Padang” (2016): 15. Diakses pada tanggal 03 Desember 2018, melalui <http://ejurnal.bunghatta.ac.id>.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.⁴² Kompensasi merupakan salah satu hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan mengatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁴³

Dengan memberikan kompensasi kepada karyawan, maka akan berpengaruh terhadap kinerjanya karena imbalan yang diberikan sangat menarik bagi karyawan. Apalagi dengan memberikan imbalan yang adil dan sesuai dengan yang dilakukan maka karyawan merasa puas dan akan meningkatkan kinerjanya lagi.

Bukan hanya kompensasi, motivasi karyawan juga sangat penting untuk mendukung kinerjanya. Abraham Maslow mengatakan motivasi adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.⁴⁴ Motivasi merupakan dorongan seseorang baik dari dalam diri individu maupun dari luar individu yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi dari dalam diri karyawan maupun luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan) akan berpengaruh untuk meningkat prestasi kerja karena karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik dan

⁴²Sugioyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 89.

⁴³Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

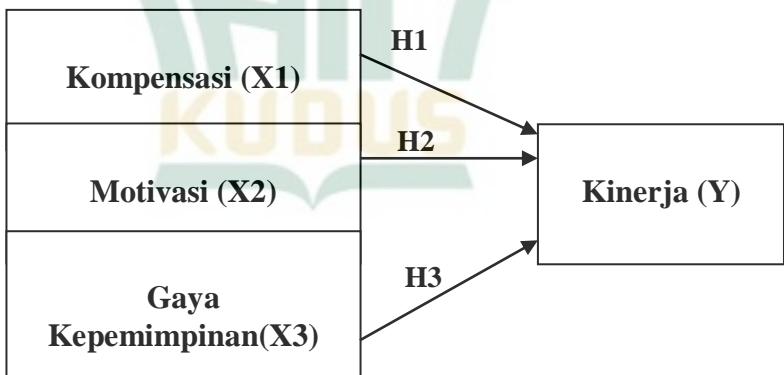
⁴⁴Fatah Syukur NC, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 136.

juga semangat dalam diri yang tinggi dapat memicu prestasi kerja.

Selain itu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan. Menurut Robert House mengartikan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang menggunakan dominasi dan memiliki keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya.⁴⁵ Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh karena dengan kepemimpinan yang diterapkan baik dan mengayomi karyawan maka akan merasa nyaman, dan senantiasa memberikan semangat kepada karyawan. Sehingga karyawan terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan prestasi kerjanya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena dengan kompensasi yang adil dan sesuai, motivasi yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang mengayomi karyawan maka kinerja karyawan akan berpengaruh. Berdasarkan uraian diatas kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



⁴⁵ Maharani Dian Pertiwi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja”,

(Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015), 14. Diakses pada tanggal 23 April 2019, melalui <http://repository.uinjkt.ac.id/dspacePDF>.

Sumber: *Penggabungan teori Malayu S.P Hasibuan⁴⁶, Abraham Maslow⁴⁷, Robert House⁴⁸ dan A. Prabu Mangkunegara⁴⁹.*

D. Hipotesis Penelitian

Penelaah yang mendalam terhadap berbagai macam sumber berkaitan dengan fokus penelitian, diharapkan dapat menentukan anggapan dasar, dan kemudian di lanjutkan dengan merumuskan hipotesis penelitian.⁵⁰

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.⁵¹ Dalam penelitian ini, hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Definisi kompensasi menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan

⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 95.

⁴⁸ Maharani Dian Pertiwi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja”,

(Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015), 8. Diakses pada tanggal 23 April 2019, melalui <http://repository.uinjkt.ac.id/dspacePDF>.

⁴⁹ Fajriani Fitria Yuseila, “Pengaruh Motivasi Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah”, *Ejournal Ilmu Pemerintahan*, Vol.4, No. 4, (2016): 1551. Diakses pada tanggal 23 Maret 2019, melalui <http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id.>PDF>.

⁵⁰ Maskurin, *Metode Peneliiian Kuantitatif*, (Kudus: STAIN, 2009), 123.

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D)*, 93.

kepada perusahaan.⁵² Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Goldman Kudus didukung oleh penelitian Hera Rahmatin Barokah yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.⁵³ Maka dari itu hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada konfeksi Goldman Kudus.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Definisi motivasi menurut Abraham Maslow adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.⁵⁴ Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Goldman Kudus didukung oleh penelitian Kiki Cahaya Setiawan yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana Divisi Operasi PT Pusri Palembang.⁵⁵ Maka dari itu hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Goldman Kudus

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Definisi Gaya Kepemimpinan Menurut Robert House merupakan cara seseorang menggunakan dominasi dan memiliki keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya.⁵⁶ Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap

⁵² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

⁵³ Hera Rahmatin Barokah, “Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjar”, (2016): 8. Diakses pada tanggal 23 September 2018, melalui repository.unpas.ac.id.PDF.

⁵⁴ Fatah Syukur NC, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 136.

⁵⁵ Kiki Cahaya Setiawan, “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”, *Jurnal Psikologi Islam*, Vol.1 no. 2 (2015): 51-52. Diakses pada tanggal 23 September 2019, melalui <http://jurnal.radenfatah.ac.id>.

⁵⁶ Maharani Dian Pertiwi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja”,

kinerja karyawan di Konfeksi Goldman Kudus didukung oleh penelitian Ryan Perdana dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁵⁷ Maka dari itu hipotesis pada penelitian adalah sebagai berikut:

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Goldman Kudus



(Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015), 8. Diakses pada tanggal 23 April 2019, melalui <http://repository.uinjkt.ac.id>>dspacePDF.

⁵⁷ Ryan Perdana, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta”, (2017): 18-19. Diakses pada tanggal 22 September 2018, melalui <https://dspace.uui.ac.id>.