

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Moehariono (2012:382) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.¹ Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok.² Seorang pemimpin haruslah memiliki gaya dalam memimpin sebuah perusahaan/organisasi. Gaya kepemimpinan biasanya berupa tindakan yang dilakukan seorang pemimpin secara keseluruhan yang membentuk pola-pola tertentu. Karena pola-pola yang terbentuk antara pemimpin satu dengan lainnya berbeda maka, gaya kepemimpinan terbagi menjadi 3 jenis. Berikut adalah gaya kepemimpinan menurut Haris: Gaya kepemimpinan Autokratik, gaya kepemimpinan demokratik/partisipatif, dan gaya kepemimpinan bebas.³ Adapun setiap gaya kepemimpinan memiliki masing-masing karakteristik yang berbeda-beda. Berikut ini adalah karakteristik masing-masing gaya kepemimpinan:

Kepemimpinan Autokratik

- a. Kekuasaan dan hak pemimpin berdasarkan pada wewenang posisinya.
- b. Semua keputusan dibuat oleh pemimpin.
- c. Pemimpin menggunakan balas jasa dan hukuman untuk mengendalikan para bawahan.

¹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hal.,382

² Agus Sabardi, *Manajemen pengantar*, unit penerbit dan percetakan akademi manajemen perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2001, hal. 160

³ *Ibid.*, hal. 162

- d. Pekerjaan dirumuskan secara rinci dan standar kerja diterapkan secara kaku.

Kepemimpinan demokratis/partisipatif

- a. Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada para bawahan sebagai suatu “ *team work*” sesuai dengan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki para bawahan.
- b. Lebih menekankan pada pencapaian tujuan atau hasil dari pada kerja atau kegiatannya.
- c. Perhatian pada produksi dan karyawan besar serta mendorong kerja sama kelompok untuk meningkatkan produktifitas dan kreatifitas yang lebih besar.
- d. Merumuskan sasaran kelompok kemudian memberikan kebebasan di dalam pencapaiannya.
- e. Menerima tanggung jawab penuh di dalam membuat semua keputusan akhir.

Kepemimpinan bebas

- a. Pemimpin memberi kebebasan para bawahan untuk membentuk kelompok kerja mereka.
- b. Pembuatan keputusan dilakukan melalui diskusi terbuka, kreatifitas individu dan semua pandangan dihormati.
- c. Pembuatan keputusan ditentukan dengan ukuran mayoritas.⁴

Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan/organisasi, yaitu:

- a. *Menyelesaikan tugas* adalah tujuan utama dibentuknya kelompok di bawah pemimpin. Para pemimpin harus memastikan bahwa tujuan kelompok akan tercapai.
- b. *Menjaga hubungan yang efektif*, yaitu hubungan pemimpin dengan anggota kelompoknya maupun hubungan antara anggota kelompok. Suatu hubungan disebut efektif apabila hubungan tersebut berkontribusi pada penyelesaian tugas. Dalam kaitannya dengan

⁴ *Ibid.*, hal. 162-164

menjaga hubungan yang efektif, pemimpin dibagi menjadi dua kategori. Pertama, golongan pemimpin yang memberi perhatian pada semangat kerja dan pencapaian tujuan. Kedua, pemimpin yang memfokuskan perhatian pada individu dan bagaimana memotivasinya.⁵

Menurut Keith Davis dalam bukunya Miftah Thoha merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu:

- a. *Kecerdasan*. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa seorang pemimpin cenderung mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. *Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- c. *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan yang kuat untuk berprestasi
- d. *Sikap-sikap hubungan kemanusiaan*. Pemimpin –pemimpin yang berhasil mau mengikuti harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak padanya.⁶

Teori sifat pemimpin (*traitist theory*) pada tahun 1910, Thomas Carlyle mengemukakan “teori yang besar” tentang kepemimpinan itu menetapkan bahwa kemajuan dunia adalah buah hasil karya dari orang-orang besar. Untuk mengidentifikasi pemimpin-pemimpin potensial dan kepemimpinan yang efektif harus punya sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Sifat-sifat fisik: kuat, sehat, menarik, vitalitas.
- b. Sifat-sifat kepribadian: ambisi, percaya diri, berinisiatif, cepat tanggap, tenang, mampu berimajinasi.
- c. Sifat-sifat pribadi: kemampuan verbal, bijaksana, adil, cerdas, rajin, berprestasi, bertanggungjawab.

⁵ Sunarto, *Manajemen Karyawan*, AMUS, Yogyakarta, 2005, hal. 33

⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 33-34

- d. Sifat-sifat sosial: simpati, sabar, tenggang rasa, dapat dipercaya, berpartisipasi, punya posisi resmi.⁷

Fungsi utama kepemimpinan dalam hubungannya dengan meningkatkan aktivitas dan efisiensi perusahaan sebagai pembaharu (inovator), mensosialisasikan berbagai ide, gagasan, rencana dan program kerja perusahaan (komunikator), mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan (motivator), dan mengawasi atau mengendalikan berbagai aktivitas perusahaan ke arah efisiensi dan efektifitas (kontroler):

- a. Fungsi kepemimpinan sebagai Inovator
- b. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
- c. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
- d. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler.⁸

2. Kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin berarti mengambil peran secara aktif untuk memengaruhi dirinya sendiri dan memberi inspirasi teladan bagi orang lain. Sebagai seorang mujahid yang dituntut untuk memiliki jiwa kepemimpinan, sudah tentu seluruh peranan dirinya merupakan bayang-bayang dari hukum dan kehendak Allah (*the shadow of Allah*) sehingga keputusan dan kehadiran dirinya mampu mempengaruhi orang lain, lingkungan, dan ruang serta waktu dengan butiran nilai tauhid. Seorang pemimpin bukan tipikal pengekor, terima jadi, karena sebagai seorang pemimpin dia telah dilatih untuk berpikir kritis analitis karena dia sadar bahwa seluruh hidupnya akan dimintai pertanggung jawabannya di hadapan Allah, sebagai firman-Nya,

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ۝ ٣٦

Artinya: "Dan janganlah kamu mengikuti apa-apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya, pendengaran,

⁷ Agus Sabardi, Op.,Cit, hal. 161

⁸ I Wayan Arta Artana, Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Di Maya Ubud Resort & Spa, Jurnal Perhotelan dan Pariwisata, Vol.2 No.1, STIPAR Triatma Jaya, 2012, hal. 69

pengelihatan, dan hati, semuanya itu akan dimintai pertanggung jawabannya.” (al-Israa’:36).⁹

Pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan motivasi dan keteladanan yang baik. Beberapa cirri penting yang menggambarkan kepemimpinan dalam islam adalah sebagai berikut:

a. Setia pada janji

Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah SWT. Sehingga kepemimpinan seseorang tidak hampa apabila diisi oleh kesetiaan hanya karena Allah SWT. Allah SWT. Berfirman:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

Artinya: “ Maka berkat rahmat Allah, engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu, maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.” (Al Imran 159)

b. Berpegang pada syariat dan moral agama

Pemimpin yang terikat oleh peraturan islam hanya boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Dalam mengendalikan urusannya, ia harus patuh pada adab-adab islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.

⁹ Toto Tasmara, *Membudidayakanetos Kerja Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, hal. 102

c. Pengemban amanah

Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah SWT. Yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ غَفِيْرٌ الْأُمُورِ ٤١

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika kami beri kedudukan di bumi, mereka melaksanakan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar....” (Al Hajj 41)¹⁰

3. Kompensasi

Seseorang yang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada perusahaan atau organisasi, selayaknya organisasi atau perusahaan harus memberikan kompensasi sebagai imbalannya. Kompensasi atau imbalan yang diberikanpun bermacam-macam, sesuai dengan kebijakan perusahaan atau pemerintahan yang berlaku. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.¹¹ Sedangkan menurut Nawawi yang dimaksud dengan kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.¹²

¹⁰ Undang Ahmad Kamaludin, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hal. 151-154

¹¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2007, hal. 348

¹² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2011, hal. 315

Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2007:348) menyatakan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Berdasarkan pada cara pemberiannya, kompensasi dapat dibagi menjadi menjadi dua jenis yaitu: pertama, kompensasi langsung yang merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance* seperti Insentif dan *gain sharing*. Kedua kompensasi tidak langsung yang dapat berupa jaminan keamanan dan kesehatan atau tunjangan. Kompensasi langsung adalah penghargaan /ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Upah juga diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain. Jadi dapat dikatakan pula kompensasi langsung adalah sejumlah uang yang berupa upah atau gaji yang diberikan kepada pekerja sebagai ganjaran/imbalan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dengan jumlah yang tetap dan dalam waktu yang telah ditetapkan pula. Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara itu, gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.¹³ Upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan, ini merupakan asas pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah dalam firman-Nya:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

Artinya: “ Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Al Ahqaf 19).

¹³ Wibowo, Op. Cit., hal. 352

Untuk itu upah yang dibayarkan kepada masing-masing pegawai bisa berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikulnya.¹⁴

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan.¹⁵

Adapun komponen kompensasi tidak langsung sendiri itu memiliki banyak jenis dan bentuknya, untuk itu dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok besar yaitu:

a. Jaminan Keamanan dan Kesejahteraan Kerja.

- 1) Asuransi Jiwa
- 2) Kompensasi akibat pekerjaan
- 3) Asuransi cacat tubuh
- 4) Biaya rumah sakit
- 5) Jaminan pengobatan lainnya
- 6) Tidak bekerja karena sakit
- 7) Organisasi pemeliharaan kesehatan
- 8) Program pensiun
- 9) Jaminan sosial
- 10) Dana bantuan bagi pengangguran
- 11) Bantuan untuk yang tidak bekerja sementara
- 12) Uang pesangon

b. Pembayaran Upah selama tidak bekerja.

- 1) Liburan dan atau vakansi
- 2) Tidak hadir dengan pemberitahuan
- 3) Meninggalkan pekerjaan karena urusan pribadi
- 4) Tidak hadir karena kemalangan
- 5) Cuti seperti cuti tahunan, cuti hamil, cuti besar dan lain-lain

¹⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 113

¹⁵ Hadari Nawawi, *Op.cit.*, hal. 316-317

c. Pelayanan bagi pekerja.

- 1) Dana Bantuan belajar
- 2) Program pemberian pinjaman
- 3) Penyediaan pelayanan makanan dan minuman dalam jam kerja
- 4) Kendaraan perusahaan yang disediakan untuk para eksekutif
- 5) Asuransi kendaraan perusahaan yang yang diperuntukan bagi pekerja secara individual.
- 6) Baju kerja atau pakaian dinas
- 7) Bantuan hukum untuk pekerja yang memerlukannya dalam menghadapi masalah pribadi di luar organisasi.
- 8) Program koperasi simpan pinjam
- 9) Program kebugaran dan kesehatan jasmani
- 10) Angkutan/transport bersama untuk jemputan atau pulang bagi pekerja
- 11) Memberikan kesempatan membeli barang yang diproduksi untuk kepentingan sendiri
- 12) Bonus tahunan
- 13) Penyelenggaraan program konseling dan lain sebgainya.¹⁶

¹⁶ *Ibid.*, hal. 339-347

Kompensasi adalah sebagai bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), maka pemberian kompensasi kepada karyawan bertujuan untuk :

- a. *Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan qualified*, salah satu cara memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan *qualified* tersebut, dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi.
- b. *Mempertahankan karyawan yang ada*, apabila *eksodus* besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*.
- c. *Menjamin keadilan*, pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.
- d. *Menghargai perilaku yang diinginkan*, besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kerja yang diberikan akan lebih baik dari pada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik, dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.¹⁷

¹⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 249

- e. *Mengawasi biaya*, Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- f. *Mematuhi peraturan*, Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan peraturan pemerintah dan memastikan pemenuhan kebutuhan pekerja.
- g. *Memfasilitasi saling pengertian*, Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh manajer dan pekerja. Dengan demikian, harus bersifat terbuka sehingga akan terjalin saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi dan lain-lain.¹⁸

4. Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan dalam Slamet Riyadi Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.¹⁹ Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.²⁰ Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan.²¹ Kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian bawahannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja

¹⁸ Wibowo, *Op.cit.*, hal. 351

¹⁹ Slamet Riyadi, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur", jurnal manajemen dan kewirausahaan, Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945, VOL.13, NO. 1, 2011, hal. 42-43

²⁰ Wibowo, *Op.cit.*, hal. 2

²¹ Moeheriono, *Opcit.*, hal. 96

sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.²²

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan devinisi kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.²³

²² Untung Widodo, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang)*, Jurnal Ekonomi, Fokus Ekonomi, STIE, Vol. 1 No. 2, 2006, hal. 100

²³ Moehariono, *Opcit.*, hal. 96-97

Adapun pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktifitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan di kapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. *Cycle Time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit.²⁴

²⁴ Wibowo, *Op.Cit.*, hal. 235-237

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dan menjadi landasan dilakukannya penelitian ini diantaranya:

1. Untung Widodo yang meneliti Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang). Dari analisa data diperoleh hasil bahwa secara parsial gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan. Secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja bawahan. Berdasarkan analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai adjusted R² adalah sebesar 0,292 atau sebesar 29,2 %. Hal ini berarti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja bawahan (Y) adalah sebesar 29,2 % sedangkan sisanya sebesar 70,8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian di atas antara lain adalah budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan lain sebagainya. Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu saya akan lebih fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja perusahaan, sedangkan penelitian sebelumnya yang fokus pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja bawahan. Akan tetapi antara penelitian yang akan saya lakukan dengan penelitian sebelumnya memiliki persamaan dalam meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
2. Didik Hadiyatno yang meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. Variabel kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. Variabel kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan. Dalam penelitian yang akan saya lakukan lebih

memfokuskan pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan persamaan antara penelitian yang akan saya lakukan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Didik Hardiyatno yaitu sama- sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

3. I Wayan Arta Artana yang mengangkat judul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa. Dengan hasil penelitian sebagai berikut :
 - a. Dari hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan maya ubud resort & spa.
 - b. Dari hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa secara parsial faktor kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maya ubud resort & spa.
 - c. Dari hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa lingkungan kerja adalah faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan maya ubud resort & spa,

Dalam penelitian yang akan saya lakukan memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu yang mana penelitian yang akan saya lakukan hanya memfokuskan pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja perusahaan, sedangkan penelitian terdahulu fokus pada variabel kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja. Akan tetapi penelitian yang akan saya lakukan sama-sama meneliti variabel kepemimpinan, kompensasi dan kinerja.

4. Eko Santoso yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Central Asia Kudus. Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan, selaiian itu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama. Dalam penelitian yang akan saya lakukan lebih fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja perusahaan, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang fokus pada pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kesamaan antara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eko Santoso dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah sama- sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

5. Slamet Riyadi yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Didalam penelitian yang akan saya lakukan berbeda dengan penelitian terdahulu dikarenakan penelitian yang akan saya lakukan lebih fokus terhadap pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja perusahaan. Kesamaan antara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Slamet Riyadi dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

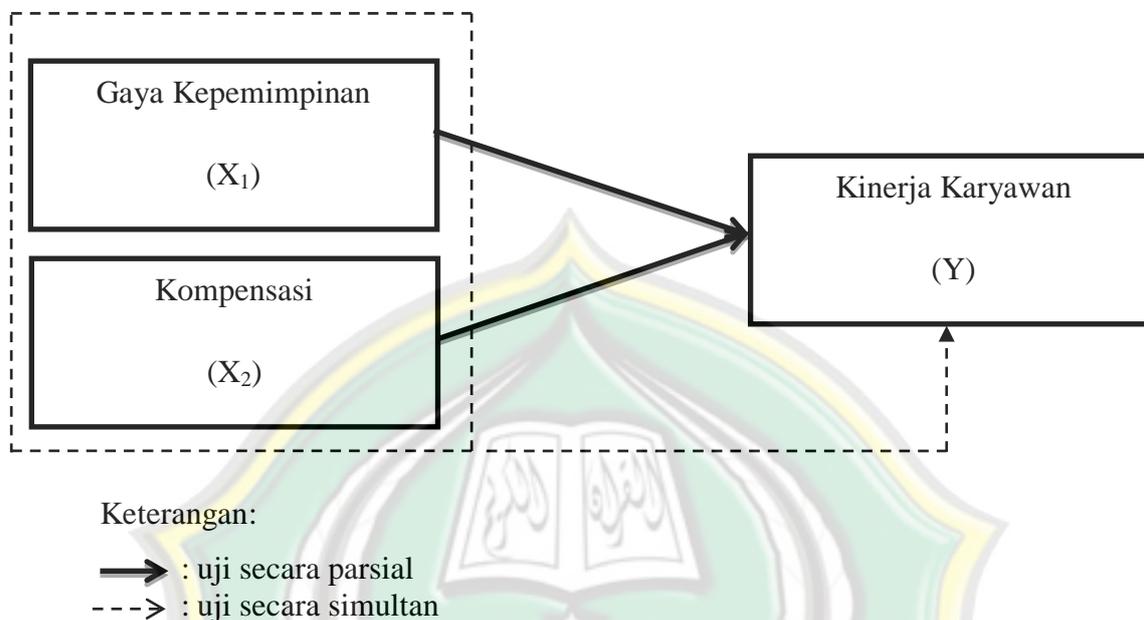
C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset.²⁵ Dalam hal ini, berdasarkan teori maka perlu dijelaskan

²⁵ Husein Umar, *Metode Riset Bisnis*, PT Gramedia, Jakarta, 2002, hal.242

hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan pemaparan teori diatas maka terdapat konsep kerangka berpikir sebagai berikut:

Gambar 2.1 kerangka berpikir



D. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian, hipotesis merupakan pernyataan (jawaban) sementara yang masih perlu diuji kebenarannya. Jawaban sementara yang dimaksud adalah jawaban sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan.²⁶ Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Untung Widodo meneliti tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang). Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

²⁶ Maman Abdurrahman dan Sambas Ali Muhidin, *Panduan Praktis Memahami Penelitian*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2011, hal. 65

Gambar 2.2 hipotesis 1



Gaya Kepemimpinan diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di Zaky's Collection, Jepang Pakis).

H₀: Tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Zaky's Collection.

H₁: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Zaky's Collection.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Didik Hadiyatno yang meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. Variabel kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

Gambar 2.3 hipotesis 2



Kompensasi diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di Zaky's Collection, Jepang Pakis).

H₀: Tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan Zaky's Collection.

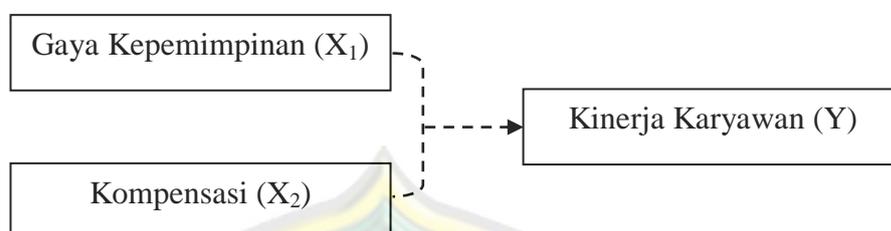
H₂: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di Zaky's Collection.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan I Wayan Arta Artana yang mengangkat judul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort &

Spa. Secara simultan faktor kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan maya ubud resort & spa. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

Gambar 2.4 hipotesis 3



Gaya kepemimpinan dan kompensasi diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di Zaky's Collection, Jepang Pakis).

H₀: Tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Zaky's Collection.

H₃: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Zaky's Collection.