

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja Karyawan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti dari manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia.

Untuk lebih jelasnya pengertian mengenai manajemen ini, penulis mengemukakan beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut George R. Terry (2013:5) mendefinisikan bahwa:

*“Management is a distinct proces consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determined and accomplish stated objectivities by the use of human being and other resources”.* (Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Menurut James F. Stoner (2015:4) menjelaskan pengertian Manajemen adalah

sebagai berikut :

*“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals. Artinya : Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.*

Berbeda dengan yang dikemukakan Hasibuan (2013:9), manajemen adalah:

“Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sumber daya manusia harus bersinergi dengan sumber daya lainnya sebagaimana yang dikemukakan oleh Hakikat (dalam Badrudin, 2014:3), manajemen adalah:

“ Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia, dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihnya, istilah

manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Sedarmayanti (2013:13) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Menurut Mangkunegara (2011:2) mengatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”

Sedangkan pendapat lain menurut Robert L.Mathis, John H. Jacson and Sean R.

Valentine (2013:7) berpendapat bahwa:

*“Human resoruce management is necssary, especially to deal with the huge of government regulalations enacted over the past decades.*Manajemen sumber daya manusia diperluakn, terutama untuk menangani sejumlah besar peraturan pemerintah yang berlaku selama beberapa dekade terakhir.

Kemudian menurut Flippo dalam Marwansyah (2012:3) mendefinisikan:

“Manajemen SDM adalah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan di dalam sebuah perusahaan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Wilson Bangun (2012:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

#### **1. Fungsi Manajerial**

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang telah didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

##### **a. Perencanaan**

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian.

##### **b. Pengorganisasian**

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur

ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya.

c. Pengarahan

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah pengadaan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.

d. Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target direncanakan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a. Pengadaan Pegawai

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengadaan pegawai yang menyangkut jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya.

b. Pengembangan

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan, dan sikap-sikap lainnya selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

Sedangkan menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Wilson Bangun (2012:8) terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kegiatan Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**  
 Sumber : Stephen Robbins dan Mary Coulter dalam Wilson Bangun (2012:8)

Gambar 2.1 menunjukkan kegiatan utama manajemen sumber daya manusia meliputi pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Berikut ini penjelasan dari masing-masing kegiatan tersebut, yaitu:

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Pada tahap ini, terdapat proses penilaian kinerja dalam rangka peningkatan kinerja untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Setelah mengikuti tahap seleksi, para karyawan baru yang diterima akan mengikuti pelatihan untuk menyetarakan pengetahuan antara teori dan praktek ke pekerjaan mereka.

3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik

berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.

#### 4. Pengintegrasian

Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian meliputi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

#### 5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, biasanya memiliki kinerja yang baik.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2013:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

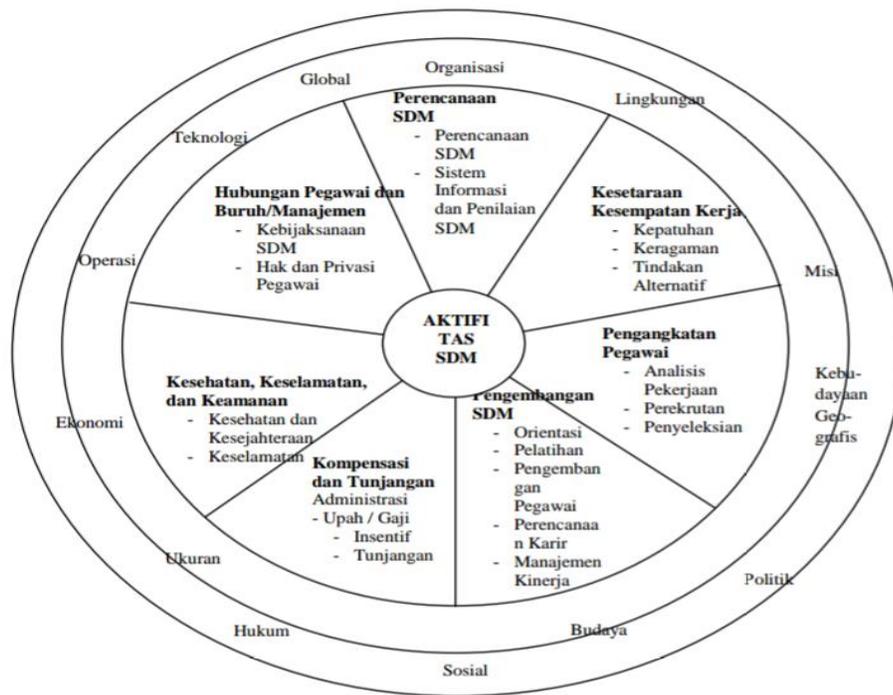
1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.

10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.

### **2.1.2.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Sedarmayanti (2015:41) menjelaskan fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah mendesain sistem yang tepat secara aktif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum dan potensi tinggi yang dimiliki oleh karyawan. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait, terjadi dalam konteks organisasi yang ada pada lingkaran dalam gambar 2.2 selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbangkan faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan dan teknologi.



**Gambar 2.2**

**Aktivitas Manajemen SDM**

Sumber : *Human Resource Manajemen*

(Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2015:44)

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan karyawan dimasa depan. Memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) penting guna memberi informasi akurat dan tepat untuk perencanaan sumber daya manusia.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan

manajemen sumber daya manusia. Contoh : rencana sumber daya manusia strategi harus menjamin ketersediaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

### 3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan pegawai, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan pegawai.

### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah di perlakan pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

### 5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberi penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi

### 6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan pegawai adalah sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah

menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

#### 7. Hubungan Pegawai dan Manajemen

Hubungan antara pimpinan dan pegawai harus di tangani secara efektif apabila pegawai organisasi sukses. Apakah pegawai di wakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak pegawai harus disampaikan. Mengembangkan, mengkomunikasikan, memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia.

### 2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki cara/gaya/tipe yang berbede-beda antara yang satu dengan yang lain dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan hal yang dapat dipelajari dan dilatih agar menjadi pemimpin yang efektif.

Nawawi (2011:15) menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinanya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara”.

Menurut Rivai (2014:42) menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula

dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan”.

Sedangkan Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

Kemudian menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2011:156), menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.1 Aspek Gaya Kepemimpinan**

Aspek gaya kepemimpinan menurut Syamsul Arifin (2012:62) adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencarikan cara-cara pemecahan setiap persoalan yang mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang permasalahan pribadi, permasalahan rumah tangga, dan permasalahan organisasi.
3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dengan pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.
5. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

### **2.1.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan**

Teori awal gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Coutler (2011:147) adalah sebagai berikut:

#### **1. Teori Sifat**

Teori sifat hanya membedakan dari karakteristik antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat itu sendiri tidak cukup dalam membantu mengidentifikasipemimpin yang efektif karena mengesampingkan interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional.

#### **2. Teori Perilaku**

Pendekatan teori perilaku dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar kepemimpinan dari pada teori sifat. Teori perilaku adalah teori yang membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Berikut ini adalah 4 teori perilaku kepemimpinan:

- a. Gaya autokrasi, yaitu kepemimpinan yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan partisipasi pegawai.
  - b. Gaya demokratis, yaitu pemimpin yang melibatkan pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih pegawai.
  - c. Gaya *Laissez-faire*, yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.
  - d. Grid Manajerial, yaitu grid 2 dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan dengan menggunakan dimensi perilaku “perhatian pada orang” dan “perhatian pada produksi”. Perilaku pemimpin hanya memiliki dua sifat yaitu fokus terhadap pekerjaan dan fokus terhadap pegawai.
3. Teori Kontingensi Kepemimpinan

a. *Model Fiedler*

*Model Fiedler* mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model Fiedler mengukur gaya pimpinan yang berorientasi hubungan atau berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Ia mengukur tiga dimensi kontingensi, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya dinilai sebagai baik atau tidak baik.
2. Struktur tugas yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.
3. Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pimpinan atas aktivitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

b. Teori kepemimpinan situasi *Hersey* dan *blanchard*

Yaitu teori kontigensi yang fokus pada kesiapan pegawai. Ada 4 gaya menurut Hersey dan Balanchard, yaitu:

1. *Telling* (pekerjaan tinggi - relasi rendah), yaitu pemimpin menentukan peranan pegawai dan mengatur apa, kapan, bagaimana dan dimana pegawai melaksanakan tugasnya.
2. *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), yaitu pimpinan menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
3. *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), yaitu pimpinan dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pimpinan memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
4. *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), yaitu pimpinan kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

c. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut Robert House

Yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pimpinan memberitahukan kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.
2. Pimpinan yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
3. Pimpinan yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pimpinan partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pimpinan yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pimpinan menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi maksimal mungkin.

Model ini menganggap bahwa pimpinan dapat dan mampu menggunakan semua gaya. Model jalur-tujuan mengatakan bahwa pimpinan harus memberikan pengarahan dan dukungan yang diperlukan. Artinya pimpinan harus membuat jalur sehingga pegawai dapat meraih tujuannya.

### 2.1.3.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2011:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator pimpinan memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembanagn strukturnya, sehingga yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang penegmbangannya menggunakan pendekatan pengembalian keputusan yang kooperatif. Gaya kepemimpinan ini ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya kepemimpinan bebas, gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan

penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

#### **2.1.3.4 Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya Syamsul Arifin (2012:103) terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu:

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (Robins dan Coutler, 2011:147), yaitu:

1. Tipe Direktif
  - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan.
  - b. Bimbingan Khusus.
  - c. Mentaati peraturan
  - d. Jadwal yang spesifik
2. Tipe Suportif
  - a. Perhatian terhadap kebutuhan

- b. Iklim kerja yang baik
3. Tipe Partisipatif
    - a. Konsultasi pengambilan keputusan
    - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
    - c. Memberikan kebebasan berpendapat
  4. Tipe Berorientasi Prestasi
    - a. Menetapkan sasaran menantang
    - b. Pimpinan yang luar biasa

#### **2.1.4 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting di dalam memperlancar jalannya organisasi atau perusahaan. Adapun pengertian kompensasi menurut beberapa pendapat ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Werther and Davis (1982 dalam Kadarisman, 2012:1) mengemukakan dengan istilah “compensation”, sebagai berikut:

*“Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whatever hourly wages or periodic salaries the personnel department usually design and administer employee compensation”*. Berdasarkan pemikiran tentang pengertian kompensasi tersebut, berikut dikemukakan bahwa kompensasi disini adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:118) menyatakan bahwa:

“Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini untuk memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin”.

Adapun menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal balik dari pekerjaannya karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga dan pikiran) serta kompetensi (pengeluaran, keahlian dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem balas jasa.

#### **2.1.4.1 Penggolongan Kompensasi**

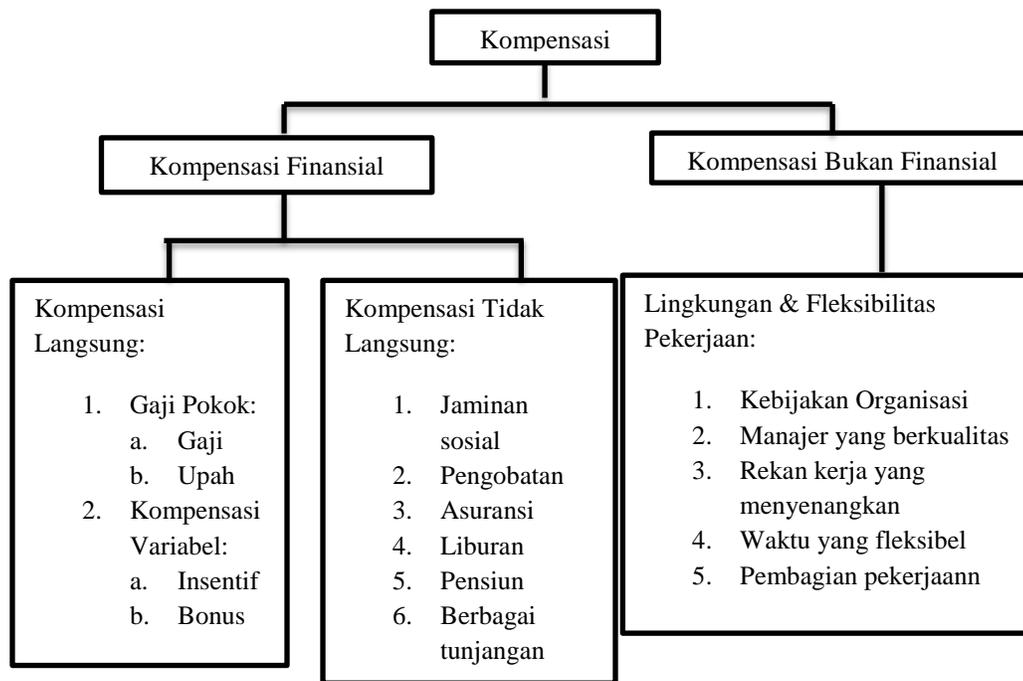
Menurut Hasibuan (2012: 118), secara umum kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. *Direct compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah dan upah insentif.

## 2. *Indirect compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaan antara lain, asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit.



**Gambar 2.1**  
**Komponen-Komponen Kompensasi**

Sumber : Veithzal Rivai (2011:358)

### 2.1.4.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin

serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah, Hasibuan (2013:121) mengemukakan beberapa tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama

Kompensasi merupakan salah satu syarat terjalinnya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.

a. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang mempunyai kompetensi untuk perusahaan akan lebih mudah.

b. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

c. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal dan konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* rendah.

d. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat karyawan semakin baik dan mereka menyadari serta mantaati peraturan waktu yang berlaku.

e. Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawannya akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

f. Pengeruh pemerintah

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

Tujuan pemberian kompensasi menurut Salam dalam Hartatik (2014:244) adalah sebaga berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah,gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hariatau kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji secara periodik, berarti adanya jaminan economic security bagi dirinya dan keluarganya yang menjadi tanggungannya.

2. Meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3. Memajukan organisasi atau perusahaan.

Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan suksesnya suatu perusahaan. Sebab, pemberian kompensasi yang tinggi hanyamungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan.

Ini berarti, pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harusdipenuhi oleh karyawan pada jabatan, sehingga tercipta keseimbangan.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2012;127) habwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompenasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kompensasi dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/ organisasi perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta redah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres

Pemerintah dengan undang-undang Kepres besarnya batas/upah/balas jasa minimum. Penempatan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah maka akan memperoleh gaji/kompensasi yang lebih kecil.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/kompensasi yang lebih besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi lebih kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah lebih rendah, karena terdapat pengangguran (*disquited unemployment*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit/ sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakaanya) kecil, maka tingkat upah/ balas jasanya relatif rendah.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2013:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
  - a. Gaji
  - b. Bonus
  - c. inisiatif
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
  - a. Asuransi
  - b. Tunjangan Hari Raya (THR)
  - c. Tunjangan Konsumsi
  - d. Fasilitas

#### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukkan suatu *performance* atau kinerja yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. *Performance* dapat diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau Hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang

paling penting bagi peningkatan Hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau inisiasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Moeheriono (2014:11) mengemukakan bahwa:

“Kinerja karyawan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) mengatakan bahwa:

“Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Wibowo (2011:07) mengemukakan bahwa:

“Kinerja berasal dari kata *performance*, adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”.

Sedangkan Sedarmayanti (2013:260) mengemukakan:

“Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekrja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari beberapa pendapat diatas tentang kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai

tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Simamora dalam Mangkunegara (2012:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

1. Persepsi
2. *Attitude*
3. *Personality*
4. Pembelajaran
5. motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan

3. Kompensasi
4. Struktur
5. *Job design*

Berdasarkan teori diatas, sejalan dengan variabel yang akan diteliti oleh penulis bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya pemimpin yang baik karyawan akan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya dan kompensasi yang dapat mencukupi akan membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan akan membuat perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut Wilson Bangun (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi.

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan

yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan

### 3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

- ### 4. Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

#### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Penelitian ini penulis menggunakan indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), yaitu:

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4. Kerja sama

Ketersediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penilaian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	<p>Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015)</p> <p><i>Effect of Leadership Style on Employee Performance</i></p> <p>(Arabian Journal of Business and Management Vol 5 • Issue 5 • 1000146)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leadership Style</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel <i>Employee performance</i></p>	<p>1. menggunakan Variabel <i>Leadership Style</i> sebagai variabel independen</p> <p>2. menggunakan variabel <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen</p>	<p>1. Tahun penelitian tahun 2015.</p> <p>2. Negara penelitian berbeda.</p>
2.	<p>Sheila Wambui Njoroge &amp; Josephat Kwasira (2015)</p> <p><i>Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government</i></p> <p>(OSR Journal of Business and Management Volume 17, Issue 11 .Ver. I (Nov. 2015), PP 87-93)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>compensation and Rewards</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel <i>employees performance</i></p>	<p>1. Menggunakan variabel <i>compensation</i> sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel <i>Employees performance</i> sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Menggunakan variabel <i>Rewards</i> sebagai variabel independen.</p> <p>2. Waktu penelitian tahun 2015</p> <p>3. Negara penelitian berbeda.</p>
3.	<p>Mohamed Esse Abdilahi (2016)</p> <p><i>Effects of Leadership style on employee performance in Dashen Bank, Addis Ababa, Ethiopia</i></p> <p>(The Internatinal Journal of Business &amp; Management Vol. 1, No 2 Pp. 1-20)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leadership Style</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel <i>employees performance</i></p>	<p>1. Menggunakan variabel <i>Leadership Style</i> sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan Variabel <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Waktu penelitian tahun 2016.</p> <p>2. Negara penelitian berbeda.</p>
4.	<p>Bhargava R. Kotur, S. Anbazhagan (2014)</p> <p><i>Influence of Leadership Styles on Self Performance</i></p> <p>(Journal of Business and</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leadership Style</i> mempunyai pengaruh terhadap <i>Self Performance</i></p>	<p>1. Menggunakan variabel <i>Leadership Style</i> sebagai variabel independen</p>	<p>1. Menggunakan variabel <i>Self Performance</i> sebagai variabel dependen.</p> <p>2. Waktu penelitian tahun 2014.</p>

Dilanjutkan pada halaman berikutnya

Lanjutan Tabel 2.1

	<i>Management Volume 16, Issue 5. Ver. III. PP 111-119</i>			3. Negara penelitian berbeda.
5.	Muhammad Idris (2014)  <i>The Effects of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance</i>  ( <i>International Journal of Business and Management Invention volume 3 Issue 3</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>Employee Performance</i>	1. Menggunakan variabel <i>Employee Performance</i> Sebagai variabel dependen.	1. Menggunakan variabel <i>Transformational Leadership Styles, Culture and Work Motivation</i> sebagai variabel independen. 2. waktu penelitian tahun 2014 3. Negara penelitian berbeda
6.	Teguh Sriwidadi (2011)  Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja SPG PD. Sumber Jaya  (Jurnal Manajemen, Vol. 2 No. 1 Mei 2011: PP; 387-398)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.	1. Menggunakan Variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. 2. Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen.	1. Waktu penelitian tahun 2011. 2. Kota penelitian berbeda.
7.	Usman Fauzi (2014)  Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda  (Jurnal administrasi dan bisnis, Vol: 2, No.3, 2014. PP.172-185)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.	1. Menggunakan variabel Kompensasi sebagai variabel independen. 2. Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen.	1. Waktu penelitian tahun 2014. 2. Kota penelitian berbeda.
8.	Nova Riana (2016)  Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi	1. Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel	1. Waktu penelitian 2016.

Dilanjutkan pada halaman berikutnya

	<p>Kampung batu malakasari tektona waterpark kabupaten bandung.</p> <p>(Jurnal Manajemen, Vol 2, No 1, 2016 PP. 1-28)</p>	<p>mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3. Kota penelitian sama.</p>	
9.	<p>Erna Ratna D (2014)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo III Cabang Semarang.</p> <p>(Jurnal Manajemen, Vol: 2, No. 1, 2014. PP. 1-7)</p>	<p>Hail penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel Kompesasi sebagai variabel independen.</p> <p>3. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Waktu penelitian tahun 2014.</p> <p>2. Kota penelitian berbeda.</p>
10	<p>Andrew C. Johannes (2016)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan Agen pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala</p> <p>(Jurnal Manajemen Volume 16 No. 01 Tahun 2016)</p>	<p>Hail penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel Kompesasi sebagai variabel independen.</p> <p>3. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Waktu penelitian tahun 2016.</p> <p>2. Kota penelitian berbeda.</p>
11	<p>Yofi Dwi Hari Valianto (2015)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Sahabat Mandiri</p> <p>(Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 4, Nomor 8, Agustus 2015)</p>	<p>Hail penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel Kompesasi sebagai variabel independen.</p> <p>3. Menggunakan variabel kinerja.</p>	<p>1. Menggunakan Variabel Motivasi kerja sebagai variabel independen.</p> <p>2. Waktu penelitian tahun 2015.</p> <p>3. Kota penelitian berbeda.</p>

Dilanjutkan pada halaman berikutnya

Lanjutan Tabel 2.1

12	<p>Agiel Puji Damayanti (2013)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Surakarta</p> <p>(Jurnal manajemen, Vol 2, No 1, Hal 155 s/d168)</p>	<p>Hasil Penelitian Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja</p>	<p>1. Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen.</p> <p>2. Waktu penelitian tahun 2013.</p> <p>3. Kota penelitian berbeda.</p>
13	<p>Tria Mondiani (2012)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) UPJ Semarang</p> <p>( Jurnal Administrasi Bisnis; Vol: 1, No 1 ,2012)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen.</p> <p>2. Waktu penelitian tahun 2012.</p> <p>3. Kota penelitian berbeda.</p>
14	<p>Ferina Sukmawati (2008)</p> <p>Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III terminal Transit utama Balongan Indramayu</p> <p>(Vol. 2, No. 3, November 2008 Hal. 175-194)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan, lingkungan fisik dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel independen.</p> <p>2. Tempat dan waktu penelitian berbeda</p>
15	<p>Ndaru Prasasto (2012)</p> <p>Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja Hotel Muria Semarang.</p> <p>(Jurnal Manajemen, Vol. XI No. 2, Oktober 2012)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.</p>	<p>1. Menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.</p> <p>2. Menggunakan variabel kompensasi</p>	<p>1. Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel dependen.</p> <p>2. Waktu dan tempat</p>

			sebagai variabel independen.	penelitian berbeda.
--	--	--	------------------------------	---------------------

Berdasarkan Tabel 2.1 peneliti memahami bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun ada variabel yang tidak akan diteliti dalam penelitian ini diantaranya, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja. Selain itu tempat, waktu dan obyek penelitian terdahulu dengan unit rencana penelitian berbeda. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset. Berdasarkan teori maka perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan pemaparan teori diatas maka terdapat konsep kerangka berpikir sebagai berikut:

### 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. (Robbins and Coutler, 2011:157)

mengatakan bahwa pimpinan mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang telah melakukan kajian mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015), Mohamed Esse Abdilahi (2016), Erna Ratna D (2014) dan Andrew C. Johannes (2016), terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pada periode yang telah ditentukan oleh perusahaan atau sifatnya tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh sumber daya yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang mempunyai

kompetensi yang bagus dan memperkerjakan karyawan yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

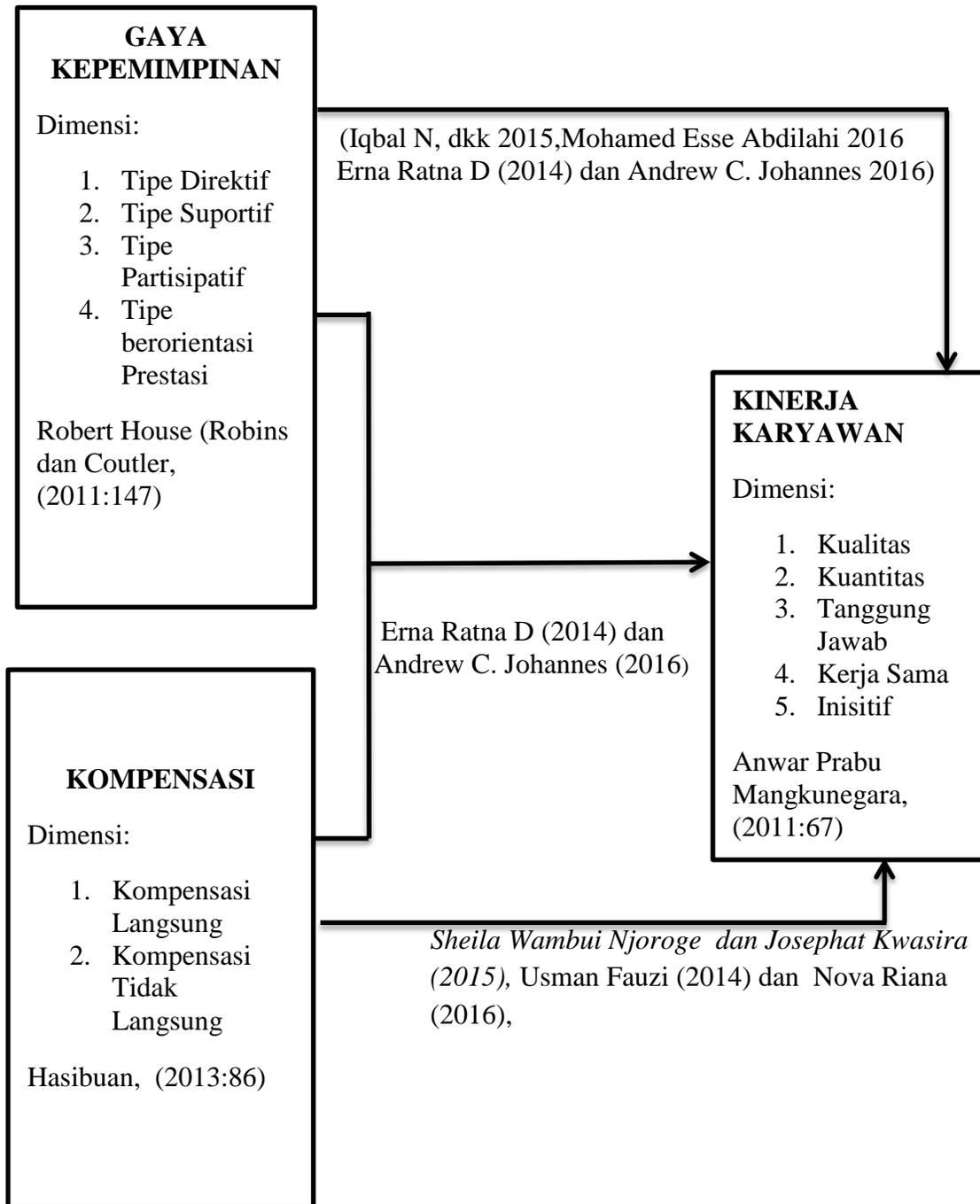
Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam perusahaan yaitu, untuk memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati karyawan beserta keluarganya.

Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang telah melakukan kajian mengenai kompensasi dan kinerja karyawan. Pengaruh kompensasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira (2015)*, Usman Fauzi (2014) dan Nova Riana (2016), terbukti bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Dengan mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negatif yang timbul. Erna Ratna D (2014) dan Andrew C. Johannes (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi

mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan kompensasi keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk lebih jelasnya penulis menggambarkan pada bagan paradigma Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut



**Gambar 2.2**  
Paradigma Penelitian

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan
  - a. Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Secara Parsial
  - a. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
  - b. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan