

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan yang ada dalam penelitian.

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

Manajemen memiliki berbagai pengertian, salah satunya menurut Sapre dalam Usman (2013:6) pengertian manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya manusia organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berbeda halnya dengan apa yang dikemukakan oleh Engkoswara dan Aan (2010:85) yang menyatakan bahwa manajemen mengandung pengertian :

- a. Sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya merupakan cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi, manajemen sebagai suatu ilmu menekankan kepada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasi menjadi kemampuan atau keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual.
- b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai seni tercermin dalam perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012:440) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan ketiga pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat menurut Subekti dan Mohammad (2015:9), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*). Ini adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan

merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*). Ini adalah usaha yang dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, dan bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. Pengarahan (*Directing*). Ini adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, ini berarti menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.
4. Pengevaluasian (*Evaluating*). Ini adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

Pada hakekatnya, fungsi-fungsi utama dalam manajemen merupakan proses yang harus dilalui untuk mencapai tujuan organisasi, dan setiap proses

yang akan dilakukan hendaknya dirancang dalam proses perencanaan yang dirumuskan terlebih dahulu.

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

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Hasibuan (2013:10) mengungkapkan bahwa, manajemen sumber daya manusia mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Hal tersebut juga selaras apa yang dikemukakan oleh Yani (2012:1) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:2), menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi diatas yang dikemukakan oleh para ahli dapat ditarik garis besar bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengertian yaitu suatu ilmu atau seni untuk mengatur, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia agar menjadi potensial dan dapat bekerja

secara efektif dan efisien sehingga memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

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

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2013: 21) Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Untuk lebih jelas akan diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*human reources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan , melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

#### **2.1.2.2 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penerapan manajemen sumber daya manusia memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Nawawi dalam Yani (2012:5) sebagai berikut:

1. Organisasi atau perusahaan akan memiliki informasi SDM
2. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil dan analisis data pekerjaan atau jabatan.

3. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM
4. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
6. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
7. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efisien dan efektif.

Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem berbasis jasa bagi pekerja.

### **2.1.2.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Yani (2012:3) yaitu :

1. Pendekatan SDM

Pendekatan yang menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak azasi manusia.

2. Pendekatan Manajerial

Pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain.

### 3. Pendekatan Sistem

Pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab subsistem dalam organisasi.

### 4. Pendekatan Proaktif

Pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer, dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

#### **2.1.3 Perilaku Organisasi**

Organisasi berasal dari kata organ (sebuah kata dalam bahasa Yunani) yang berarti alat. “Perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.” (Luthans, 2006:20). Perusahaan perlu menyusun strategi agar perilaku organisasi atau perusahaan dapat mendukung segala aktifitas perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan, perilaku organisasi ini merupakan salah satu sub ilmu yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dimana MSDM tersebut merupakan “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya alam manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.” Yani (2012:2).

Larry L. Cummings yang dikutip oleh Thoha (2012:8), menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan.

Pengertian perilaku organisasi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan cara berpikir atau suatu cara untuk

memahami persoalan dan menjelaskan secara nyata serta mencari tindakan pemecahannya.

### **2.1.3.1 Unsur-unsur Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku yang orang-orang semua jenis organisasi seperti bisnis, sekolah dan organisasi jasa, apapun itu, ada kebutuhan untuk memahami perilaku organisasi. Menurut pendapat Dharma dalam Fahmi (2013), mengemukakan unsur-unsur pokok perilaku organisasi, yaitu :

#### **a. Orang-orang**

Membentuk sistem sosial intern organisasi, mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik yang resmi dan formal.

#### **b. Struktur**

Menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer dan pegawai.

#### **c. Teknologi**

Menyediakan sumber data yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong, jadi mereka mendirikan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merkait sumber daya.

#### **d. Lingkungan**

Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang banyak

memuat unsur lain, seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup seseorang.

### 2.1.3.2 Prinsip Dasar Perilaku Organisasi

1. **Manusia berbeda perilaku** adalah suatu kemampuan manusia yang berbeda-beda dengan banyaknya perbedaan maka dapat mengkombinasikan sebuah pemikiran-pemikiran yang dapat dipergunakan untuk menyerap informasi dan kecerdasan seseorang yang bekerja sama didalam suatu organisasi.
2. **Kebutuhan yang berbeda**, kebutuhan pada manusia yang berbeda-beda sangat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi, hal tersebut dapat dipergunakan untuk kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.
3. **Membuat pilihan untuk bertindak**, dalam organisasi seseorang membuat pilihan untuk rasional dalam bertindak sebagai suatu pilihan perilaku, dengan pelayanan yang akurat maupun berjalan sesuai aturan-aturan yang berada di dalam organisasi.
4. **Mengalami lingkungan dan pengalaman**, memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, di mana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti bagi individu. Dan pengalaman sebagai usaha untuk mengevaluasi apa yang sudah dialami supaya menjadi lebih baik, hal tersebut sangat perlu karena pengalaman seseorang itu berbeda-beda dalam suatu organisasi perlu diselaraskan agar berjalannya suatu organisasi menjadi lebih meningkat dan menghasilkan proses kinerja yang baik.

5. **Reaksi senang atau tidak senang**, perasaan senang dan tidak senang orang-orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami, mereka jadi cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang dialami dengan cara senang dan tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi suatu hal, seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini di timbulkan karena adanya perbedaan dari suatu yang di terima dan suatu penghargaan yang diharapkan seharusnya di terima sehingga timbulah rasa puas terhadap hasil yang di terima.
6. **Sikap dan perilaku seseorang**, perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Sikap suatu rangsangan ketika seseorang berperilaku, dalam organisasi rangsangan dalam kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang sangat penting dalam pelaksanaan kerja yang di mana berpengaruh pula pada sikap dan perilaku seseorang di dalam suatu organisasi. Pengaruh itu langsung dari lingkungan kerja hal tersebut dimana dapat membuat perubahan sikap dan perubahan perilaku seseorang, maka terjadi banyak faktor yang mengakibatkan seseorang berubah karena di pengaruhi oleh kemampuannya dan lingkungan.

#### **2.1.4 Kepemimpinan**

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di organisasi dapat

menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. Pemimpin untuk menentang keadaan tetap, menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manajer untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi karyawan akan mampu menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin tersebut mampu mengelola organisasi secara efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan. Berikut definisi mengenai kepemimpinan menurut para ahli. Menurut Gary Yukl (2010:64) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama”, sedangkan pendapat lain menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2013:164) “kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, lalu pengertian lain yang dikemukakan oleh Silalahi (2013:310) “Kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan”.

Dengan demikian dari pendapat beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulannya bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.1 Fungsi dan Peran Kepemimpinan**

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2013:89) dapat dikelompokan menjadi empat, yaitu :

##### **a. Fungsi Instruksi**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

##### **b. Fungsi Konsultasi**

Komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

##### **c. Fungsi Partisipasi**

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang

efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan peran pemimpin diantaranya:

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi menjadi 3 peran yaitu :

1. Peran yang menampakan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
2. Peran selaku pemimpin bertanggungjawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada para bawahan.
3. Peran selaku penghubung dimana seseorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampun berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

1. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan didalam organisasi.
2. Sebagai pembimbing informasi.
3. Peran selaku juru bicara organisasi

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

1. Sebagai intrepeuner diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi
2. Sebagai peredam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.

3. Sebagai pembagi sumber daya manusia wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga kontribusi yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin akan berdampak positif.

#### **2.1.4.2 Teori-Teori Kepemimpinan**

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa literatur yang umumnya membahas pada hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok, orang-orang, dan dia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ada. Dan teori yang paling muktahir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor tertentu yang timbal balik dalam kepemimpinan. Faktor penentu ialah pemimpin sendiri, situasi lingkungan termasuk pengikut-pengikutnya dari variabel-variabel makro, dan perilakunya sendiri.

Berikut ini menurut beberapa para ahli yang memberikan pendapatnya

masing-masing mengenai Teori-teori kepemimpinan dapat dirangkum ke dalam tiga macam yaitu (Gary Yukl 2010:70) :

#### 1. Teori Bakat

Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pandangan ini mengasumsi bahwa pemimpin mempunyai sifat/karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/diajarkan.

#### 2. Teori Perilaku

Teori ini memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka pemimpin yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari.

#### 3. Teori Situasi

Situasi memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*Contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor : (1) pekerjaan (2) penghargaan dan perilaku teman sekerja (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan (4) budaya dan kebijakan organisasi.

### 2.1.4.3 Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang didalamnya di implementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2013:80-84) adalah sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

#### 2. Kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebapaan, dengan sifat-sifat antara sebagai berikut :

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak tahu atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.

- e. Dia tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya kepemimpinan yang Maternalistis juga mirip dengan tipe Paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

### 3. Kepemimpinan Militeristis

Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain adalah :

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya : sangat keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin, keras dan kaku para bawahannya.
- e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- f. Komunikasi hanya berlangsung satu arah.

### 4. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Bawahan tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan.

Semua pujian dan kritikan terhadap segenap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Pada kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dan membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.

6. Kepemimpinan Populists

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan seperti ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme.

7. Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedangkan para pemimpinnya terdiri dari demokrat dan administrator-administratur yang mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu menerima kritik dan saran dari bawahannya serta bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Selain itu, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada kondisi yang tepat.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah di perlukan oleh semua

perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl (2010:64), sebagai berikut :

1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Arahan visi yang jelas
- b. Pola kemampuan mengarahkan

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Membimbing bawahan
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan

3. Afiliatif (menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

- a. Mampu menyatukan
- b. Menciptakan keharmonisan

#### 4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.

- a. Menghargai potensi bawahan
- b. Mampu memberikan hak pengambilan keputusan

#### 5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

- a. Hubungan vertikal
- b. Hubungan horizontal

### **2.1.5 Kompensasi**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan dan kebijakan selanjutnya dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial maupun non finansial dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikanya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut sedarmayanti (2013:239) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Pendapat tersebut selaras dengan apa yang dikatakan oleh Rivai dan Sagala (2013:741) kompensasi merupakan suatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:117) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan

kepada perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan.

#### **2.1.5.1 Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi menurut Gary dessler (diterjemahkan oleh Paramita, 2011:46), mempunyai dua komponen, yaitu sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*inderect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

#### **2.1.5.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu dorongan motivasi bagi karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan. Tujuan Kompensasi menurut Hasibuan (2013:212), adalah sebagai berikut :

##### **a. Ikatan Kerjasama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlh ikatan kerjasama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai

dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

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

c. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan.

d. Motivasi yang layak akan memberikan rangsangan serta motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Stabilitas Karyawan

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

g. Disiplin

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

h. Pengaruh Serikat Pekerja

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

i. Pengaruh Pemerintah

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

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapatkan supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2013:127), adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari tenaga kerja (penawar) 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 Keadilan Perusahaan

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

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan tidak 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 rendah kompensasinya kecil

5. Pemerintah dengan Undang-Undang Kepres

Pemerintah dengan Undang-Undang Kepres besarnya batas upah/balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha atau organisasi sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/*Cost of living*

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya pegawai yang biaya hidup di daerah rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Pegawai

Pegawai yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang besar. Sebaliknya pegawai yang jabatannya yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan

tanggung jawab lebih besar harus mendapat gaji/kompensasi yang lebih besar.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah semakin kecil, karena terdapat pengangguran (*Disquieted Unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit/sukar dan mempunyai risiko (finansial,keselamatan) besar, maka tingkat upah atau balasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan risikonya (finansial,keselamatan) kecil, maka tingkat upah atau balasanya relatif rendah.

### **2.1.5.4 Keadilan dan Kelayakan dalam Pemberian Kompensasi**

Menurut Ardana (2012:156), program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas azas 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 atau semangat kerja, kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai. Berikut penjelasannya :

1. Azas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja atau kinerja pegawai, semangat kerjanya ada di dalam diri pegawai, jenis pekerjaan yang dilakukan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsisten. Adil dalam hal ini bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Azas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan azas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, kinerja pegawai yang bisa tinggi disebabkan oleh azas adil itu sendiri, semangat kerja, kedisiplinan, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang baik.

2. Azas Layak kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Dalam hal ini pegawai harus menerima kompensasi sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri.

#### **2.1.5.5 Dimensi Dan Indikator Kompensasi**

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial

namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya.

Dimensi kompensasi menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2013:357), yaitu :

1. Kompensasi finansial langsung yang terdiri dari

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seseorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari anggotanya dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sbgai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang pegawai yang nilainya diatas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifikasi yang ditetapkan oleh organisasi atau untuk dedikasinya kepada organisasi.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung yang di luar upah gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui

berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan semangat pegawai berusaha meningkatkan produktifitas kerjanya.

## 2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi atau instansi, karena hal inilah yang akan menentukan maju mundurnya suatu organisasi atau instansi.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintah maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja bersal dari kata *job Performance*

atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2012:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kemudian menurut Sedarmayanti (2013:260) menyatakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:94) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai atau karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.6.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2012) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja)

pegawai adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### **2.1.6.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dan mendapatkan hasil yang maksimal. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan

memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2012:22) dalam peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
  - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
  - e. Melakukan tindakan tersebut.
  - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

#### **2.1.6.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja

individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2012:16-17) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### **2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2012:67) sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian dalam suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat

bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keseluruhan atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Kerjasama

Suatu bentuk interaksi sosial di mana tujuan anggota kelompok yang satu berkaitan erat dengan tujuan kelompok yang lain atau tujuan kelompok untuk mencapai tujuan bila bersama.

- a. Menjalin kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- a. Mengambil keputusan
- b. Hasil kerja

5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

- a. Kemampuan

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini, kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dikutip dari beberapa jurnal pendukung.

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

| No | Judul Penelitian, Peneliti, Tahun Penelitian  | Hasil  | Persamaan Variabel   | Perbedaan Variabel   |
|----|---|--|--|--|
| 1  | Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Team work</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen KEMDIKBUD Senayan Jakarta (Marudut Marpaung, 2014)  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepemimpinan, dan <i>team work</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan                               | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas | Menggunakan variabel <i>teamwork</i> sebagai variabel bebas  |
| 2  | Pengaruh Kompensasi, Komptensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja (seluruh karyawan Koperasi Simpan Pinjam yang tersebar di Kabupaten Tuban). (Yudi Supiyanto, 2015) | Hasil penelitian menunjukkan kompensasi, komptensi dan komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas          | Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> , kompetensi dan komitmen orgnisasional sebagai variabel bebas |
| 3  | Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Pondok Pesantren Darussalam Kecamatan Kabun Kabupaten Rokan Hulu. (Ahmad Zaky, 2015)                    | Hasil Penelitian menunjukkan kepemimpinan dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                      | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas | Menggunakan variabel motivasi intrinsik sebagai variabel bebas   |
| 4  | Pengaruh Kompensasi, Promosi, Disiplin Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi   | Hasil penelitian menunjukkan kompensasi, promosi, disiplin   | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan  | Menggunakan varibel promosi, disiplin dan  |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Judul Penelitian, Peneliti, Tahun Penelitian  | Hasil  | Persamaan Variabel   | Perbedaan Variabel  |
|----|---|--|--|---|
|    | Kasus: Koperasi Karyawan Telkom Balikpapan) (Marlindawaty dan Fenty Anggrianita 2017)   | dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja   | kompensasi sebagai variabel bebas  | stres kerja sebagai variabel bebas  |
| 5  | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Sahabat Mandiri (Yofi Dwi Hari Valianto, 2015)  | Hasil peneliian menunjukan kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan        | Menggunkan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai varibel bebas   | Menggunkan Variabel motivasi sebagai variabel bebas<br><br>Tempat atau objek penelitian                       |
| 6  | Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun) (Hari Purwanto, 2013)  | Hasil peneliian menunjukan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan                                  | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas                | Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai varibel bebas  |
| 7  | <i>The Effect Of Compensation, Leadership, work environment and training on employee of Bank Syariah Mandiri Manado</i> (Danang Afif Laskmana,S.LHV. Joyce Lopian, Ferdinand Tumewu, 2015)  | Hasil peneliian menunjukan kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan kompensasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas | Menggunakan variabel lingkungan kerjadan pelatihan sebagai variabel bebas<br><br>Tempat atau objek penelitian |
| 8  | <i>Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance(Studies in the Office of PLN (persero) Service Area and Network Malang)</i> (Ilham Thaeif, Aris Baharudin, Priyono, Mohamad Syafi'i Idrus, 2015) | Hasil penelitian menunjukan pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan   | Menggunakan vairabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas                  | Menggunakan variabel pelatihan dan disiplin sebagai variabel bebas<br><br>Tempat atau objek penelitian        |
| 9  | Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja Fisik, dan Kompensasi Pada  | Hasil penelitian menunjukan kepemimpinan, lingkungan kerja   | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan variabel   | Menggunakan variabel lingkungan kerja fisik   |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Judul Penelitian, Peneliti, Tahun Penelitian  | Hasil   | Persamaan Variabel  | Perbedaan Variabel  |
|----|---|---|---|---|
|    | Kinerja Karyawan UD.Terus di Bali (I Ketut Kusuma Yogi Antara, 2015)  | fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   | kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas  | sebagai variabel bebas<br>Tempat atau objek penelitian  |
| 10 | <i>The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance at The Office of State Assets and Auction Service Mnado</i> (Samuel Tulenan, 2015)                                 | Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan               | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kompensasi sebagai variabel bebas   | Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas<br>Tempat atau objek penelitian                              |
| 11 | Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja karyawan Pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang (Yanti, Andi Tri Haryono Maria Magdalena Minarsih, 2015) | Hasil penelitian menunjukkan kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kompensasi sebagai variabel bebas   | Menggunakan variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin sebagai variabel bebas<br>Tempat atau objek penelitian |
| 12 | <i>Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia</i> (Sopiah, 2013)  | Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan                 | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kompensasi sebagai variabel bebas   | Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i><br>Tempat atau objek penelitian                   |
| 13 | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawa KJKS BMT TAMZIS Bandung (Ujang Wawan Sam Adinata, 2015)   | Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan                        | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kepemimpinan sebagai variabel bebas | Menggunakan variabel motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas  |
| 14 | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar (Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah                                 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan              | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kepemimpinan sebagai variabel bebas | Menggunakan variabel motivasi dan stres kerja sebagai variabel bebas<br>Tempat atau                                       |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Judul Penelitian, Peneliti, Tahun Penelitian  | Hasil  | Persamaan Variabel   | Perbedaan Variabel   |
|----|---|--|--|--|
|    | Hamid, 2012)  |  |  | objek penelitian   |
| 15 | Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah (BMT) Malang (Muchni Marlikan, 2016)  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                                    | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kepemimpinan sebagai variabel bebas                | Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel bebas   |
| 16 | <i>The Influence Of Work Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At PT. Trakindo Utama Manado</i> (Valensia Angelina Wisti Dapu, 2015)   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan             | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kepemimpinan sebagai variabel bebas                | Menggunakan variabel disiplin kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas<br><br>Tempat atau objek penelitian                                |
| 17 | Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta. (Rahadian fernanda, 2016)                 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kompensasi sebagai variabel bebas                  | Menggunakan variabel kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas<br><br>Tempat atau objek penelitian |
| 18 | Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja karyawan (Studi Pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar) (I made Adi Suryadharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih, 2016) | Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan                              | Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas | Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i><br><br>Tempat atau objek penelitian                                      |

Sumber: Data yang telah diolah (2017).

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor manusia

yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur tidak mungkin organisasi dapat sesuai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu faktor kepemimpinan sangat penting karena dengan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai dapat didukung pula oleh kompensasi yang sesuai dan memadai karena dengan demikian bahwa kompensasi dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi, berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang dapat dilihat dari bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang baik.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para pegawai dalam menggerakannya. Pegawai tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan organisasi berada dalam jalur yang

benar. Penelitian yang dilakukan oleh Marudut Marpaung, (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan *team work* terhadap kinerja karyawan di koperasi Sekjen KEMDIKBUD Senayan Jakarta dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, demikian juga penelitian yang dilakukan Ahmad Zaky (2015) yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan koperasi Pondok Pesantren Darussalam Kecamatan Kabun Kabupaten Rokan Hulu, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hari purwanto (2013) yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian penelitian yang dilakukan Ujang Wawan Sam Adinata (2015) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT TAMZIS Bandung, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmila Sari dkk (2012) dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi dan stres kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh Muchni (2016) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Syariah (BMT) Malang, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula oleh valensia (2015) dengan

judul *the influence of work discipline, leadership, and motivation on employee performance at PT. Trakindo Utama Manado*, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan bersifat finansial dan non finansial. Pemberian kompensasi diberikan 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 dan mempertahankan pegawai yang mempunyai kemampuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Samuel Tulenan (2015) dengan judul *the effect of work environment and compensation toward employee performance at The Office of State Assets and Auction Service Manado* dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Marlinda (2017) yang berjudul pengaruh kompensasi, promosi, disiplin dan stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus: koperasi karyawan telkom Balikpapan) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Yudi Supiyanto (2015) yang berjudul pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan (seluruh karyawan koperasi simpan pinjam yang tersebar di Kabupaten Tuban. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Yanti dkk (2015) mengenai pengaruh kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang, yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh Sopiah (2013) dengan judul penelitian *the effect of compensation toward job satisfaction and job performance of outsourcing employees of Syariah Banks in Malang Indonesia*, dengan hasil yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rahadian Fernanda (2016) dengan judul penelitian pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UMKM di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta, dengan hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

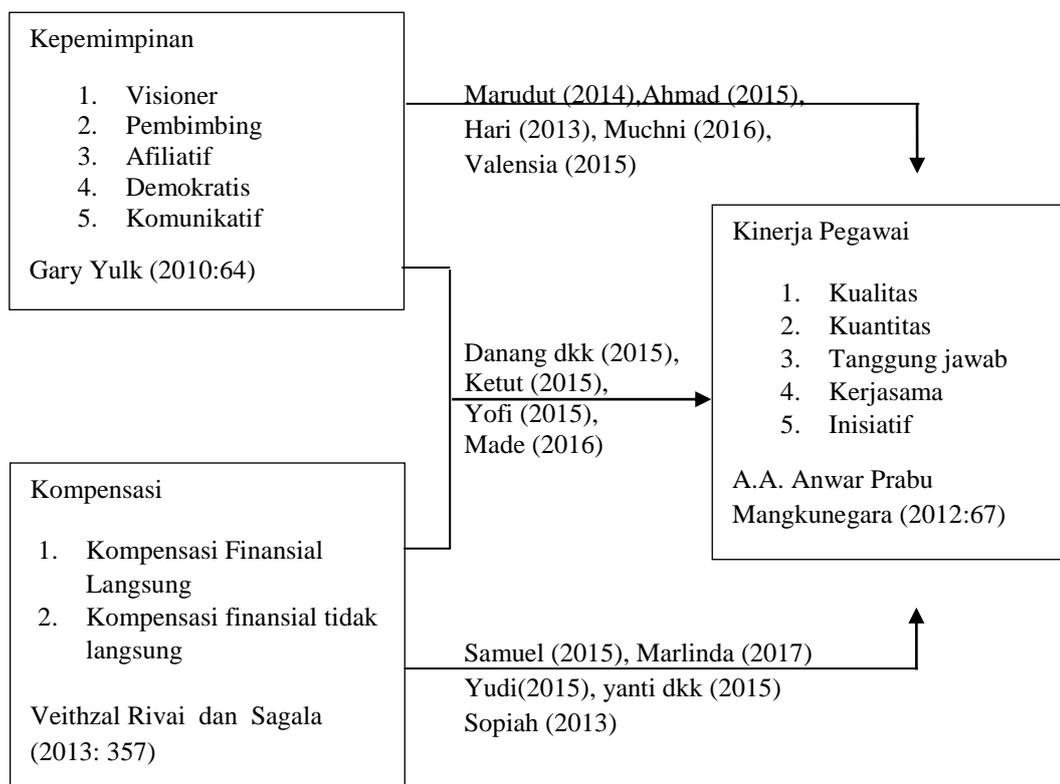
### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan Kompensasi merupakan aspek penting dan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan merupakan modal utama dalam perusahaan untuk meraih keberhasilan dan pemberian kompensasi yang baik,

pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja jika diberi kompensasi yang layak. Sehingga pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil penelitian sebelumnya oleh Yofi Dwi Hari Valianto (2015) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Sahabat Mandiri yang menunjukkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemudian penelitian yang dilakukan oleh Danang Afif Laskmana dkk. (2015) yang berjudul *the effect of compensation, leadership, work environment and training on employee of Bank Syariah Mandiri Manado* dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Kusuma Yogi Antara (2015) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi pada kinerja karyawan UD.Terus di Bali dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan I Made Adi dkk dengan judul pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar) dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan asumsi diatas mengenai kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja, peneliti mencoba mengembangkan penelitian ini dengan melihat penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh peneliti lain. Demikian dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Bedasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

#### 2. Secara Parsial

a. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

b. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.