

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan Annisa Maharani (2016), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta, tentang “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*. Jenis data dan sumber data dalam penelitian ini dengan menggunakan data primer yang didapat dari responden yang merupakan hasil dari pengisian kuesioner.

Adapun uji instrument yang digunakan untuk menguji layak tidaknya suatu pertanyaan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan untuk metode analisis dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda yang diperkuat dengan uji F, uji t, uji normalitas, dan uji multikolinieritas yang menunjukkan bahwa : Adanya pengaruh kompensasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,030 ($< 0,05$). Adanya pengaruh motivasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,035 ($< 0,05$).

Adanya pengaruh disiplin kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,037 ($<0,05$). Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan secara simultan dengan ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri membutuhkan kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tercapai sasaran dan tujuan perusahaan dengan baik.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Fajar Wirawan, (2015) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Warna Alam Indonesia” Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Warna Alam Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 60 karyawan PT Warna Alam Indonesia. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 16. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan persamaan kuadrat terkecil dan uji hipotesis menggunakan t-statistik untuk menguji koefisien regresi parsial dengan *level of significance* 5%. Selain itu juga dilakukan uji validitas, uji reabilitas, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil penelitian tidak ditemukan variabel yang menyimpang dari asumsi klasik, hal ini menunjukkan bahwa data yang tersedia telah memenuhi syarat untuk menggunakan model persamaan regresi linier

berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemampuan prediksi dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Listiawati, dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Tingkat Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Unit Bank BTPN Syariah, Tbk Cabang Serang” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat kedisiplinan terhadap kinerja karyawan di Unit PT. Bank BTPN Syari’ah, Tbk Cabang Serang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan metode pendekatan Deskriptif Asosiatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan. nilai koefisien korelasi antara Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.908 (sangat kuat). nilai koefisien determinasi sebesar 0,824, artinya Gaya Kepemimpinan (x1) dan Kedisiplinan (x2) memberikan kontribusi sebesar 82,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y), sedangkan sisanya 17,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Guna memperjelas persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang, maka akan dikemukakan melalui tabulasi perbedaan dan persamaan penelitian tersebut sebagai berikut :

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan
Antara Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Item	Penelitian			
	Terdahulu			Sekarang
Judul	Annisa Maharani, "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri"	Fajar Wirawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Warna Alam Indonesia"	Listiawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Tingkat Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Unit Bank BTPN Syariah, Tbk Cabang Serang"	Abdul Ghoni, "Pengaruh Kompensasi, disiplin, dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi Kecap Sedap PT. Karunia Alam Segar, Manyar, Gresik"
Variabel bebas	Kompensasi Motivasi Disiplin	Gaya Kepemimpinan Motivasi	Gaya kepemimpinan Tingkat kedisiplinan	Kompensasi, Disiplin, Gaya kepemimpinan
Variabel terikat	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan
Teknik analisis	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda
Persamaan	Kompensasi Disiplin	Gaya kepemimpinan	Disiplin Gaya kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan , Disiplin

Perbedaan	Gaya kepemimpinan	Kompensasi Disiplin	Kompensasi	Kinerja Karyawan
Tahun	2016	2015	2017	2019

Sumber Data : Diolah Sendiri

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kompensasi

Menurut William dan Keith Davis (dalam Hasibuan, 2016;119) mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan, baik berupa upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola bagian personalia. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno 2013;183) kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam pemberian bentuk uang, pemberian materiil dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir.

Apabila kompensasi dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai maka karyawan yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi.

Sedangkan Sastrohadiwiryo (dalam Sinambela, 2016;218) mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Tohardi (dalam Sutrisno 2013;182) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi

pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan, karena apabila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial.

2.2.1.1. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2016;121) tujuan kompensasi adalah :

1. Ikatan Kerja Sama

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

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Motivasi sering pula diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting, karena akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perusahaan.

5. Stabilitas Karyawan

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

6. Disiplin

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

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

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

2.2.1.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Wilson (2013;258) menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi Finansial :
 - a. Kompensasi Langsung yaitu terdiri dari Gaji , upah, insentif, bonus
 - b. Kompensasi tidak langsung yaitu terdiri dari : Jaminan Sosial, Pengobatan, Asuransi, Liburan, Pensiun, berbagai tunjangan

2. Kompensasi Non-finansial

Lingkungan dan Fleksibilitas Pekerjaan yaitu terdiri dari Kebijakan organisasi, Manajer yang berkualitas, Rekan kerja yang menyenangkan, Waktu yang fleksibel

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (dalam Tambunan, 2015;197)

kompensasi di bagi atas dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Imbalan yang paling mendasar diberikan langsung oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawan atas penyelesaian suatu pekerjaan, berupa gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok adalah kompensasi dasar yang diterima karyawan berbentuk gaji atau upah. Gaji adalah bayaran yang konsisten dari suatu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja. Upah adalah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. sementara gaji variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok atau organisasi yang berbentuk bonus, insentif dan kepemilikan saham.

2. Kompensasi tidak langsung, yaitu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan guna menambah penghasilan karyawan serta sebagai bentuk perhatian khusus dari perusahaan untuk memberi rasa nyaman kepada karyawannya. Kompensasi ini berupa tunjangan karyawan seperti asuransi kesehatan, uang cuti, uang makan, uang transportasi, uang sumbangan kematian dll.

2.2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2016;84-85) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan

terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.2.1.4. Indikator-Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda.

Hasibuan (20012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu.

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
3. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
4. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

2.2.2. Kedisiplinan

2.2.2.1. Pengertian Kedisiplin

Menurut Rivai dan Jauvani (2013;825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Terdapat tiga konsep pelaksanaan tindakan indisipliner dalam konsep Rivai dan Jauvani, yaitu: aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan-pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

Hasibuan (2016;193) menjelaskan bahwa disiplin merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin

baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, karena tanpa adanya disiplin karyawan yang baik, maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Menurut Terry dalam Sutrisno (2013:87) bahwa disiplin merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Dengan adanya disiplin kerja pada masing-masing karyawan maka dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Patuh terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan adalah wujud nyata dari rasa tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan. Apabila karyawan menerapkan disiplin kerja pada dirinya maka akan mendapatkan penghargaan bahkan kompensasi atas cerminan perilaku yang patuh, taat, dan baik.

2.2.2.2. Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Jauvani (2013:825), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan indisipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Wahyudi (2013;202-207) banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku bila ia merasa mendapat jaminan balasan jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disambungkan bagi perusahaan. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha mencari tambahan lain di luar sehingga menyebabkan ia sering mangkir, serta meminta izin keluar dan sebagainya.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan, keteladanan pimpinan maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan, peranan keteladanan pimpinan amat besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan masih menjadi

panutan para karyawan. Oleh sebab itu, bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin pada perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktekannya dan mempelopori, agar dapat diikuti oleh karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan, pembinaan disiplin tidak akan didapat dilaksana dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti yang dijadikan pegangan bersama. Pada karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Oleh sebab itu disiplin akan dapat ditegakkan dalam perusahaan, bila ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama.
4. Keberanian pimpinan mengambil tindakan, suatu disiplin akan dapat ditegakkan bila disamping aturan tertulis yang jadi pegangan bersama, juga perlu bila sanksi. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan, dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melakukan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya,

tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya di perusahaan.

6. Ada tidaknya perhatian pada karyawan, pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

2.2.2.4. Indikator Disiplin

Indikator dari variabel disiplin menurut Hasibuan (2016;194) adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan waktu meliputi ketepatan jam pulang, ketepatan jam masuk, kepatuhan pada jam kerja.
- 2) Kesetiaan atau patuh pada peraturan dan tata tertib yang ada, meliputi kepatuhan untuk memakai seragam dan kepatuhan terhadap peraturan tata tertib dan komitmen yang telah disepakati.
- 3) Mempergunakan dan memelihara peralatan kerja.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan

2.2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Richard L. Daff (2010) mengemukakan Kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang

mencerminkan tujuan bersama. kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama, Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat menghasilkan output kerja bawahan yang maksimal. Dari penelitian yang dilakukan Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006) ditemukan bahwa kinerja kepemimpinan sangat tergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan.

Menurut Stoner (dalam Pasolong 2014:120) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Menurut Fahmi (2016: 126), ada yang harus dipahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana meletakkan tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya dan seorang pemimpin yang tidak baik adalah pemimpin yang tidak mengerti bagaimana ia harus bersikap.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan secara sadar dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.

2.2.3.2. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyadi (2015:31) kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan didalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian

rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.

Mengutip pendapat dari Menurut Mulyadi (2015:31), ada lima gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe Otokratik

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Berdasarkan nilai yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap antara lain sebagai berikut :

- a. Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- b. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- c. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- d. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah

mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

2. Tipe Paternalistik

Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan paternalistik yaitu:

- a. Sikap kebapakan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal dan hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
- b. *Over protective* atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
- c. Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional. Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan.

3. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri

yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar.

4. Tipe Laissez Faire

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

5. Tipe Demokratik

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

2.2.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

- a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
- b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya

2. Kemampuan yang efektivitas

- a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan

- b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
- a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target

2.2.3.4. Unsur-Unsur Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada beberapa unsur dan karakter yang sangat menentukan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Gibb (Sri Rahmi, 2014:99), ada empat elemen utama dalam kepemimpinan yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu Pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin, Kelompok, Pengikut yang muncul dengan berbagai kebutuhannya, sikap serta masalah-masalahnya, dan situasi yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok.

Selanjutnya Blake dan Mouton (Sri rahmi, 2014:134), menawarkan enam elemen yang dianggap dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan. Tiga elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu *Initiative*, *Inquiry* dan

Advocacy. Tiga elemen yang lainnya yaitu, *Problem Solving*, *Decision making*, dan *Criticque*. Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut :

1. Inisiatif. Seorang pemimpin akan mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu yang dikerjakan.
2. *Inquiry* (menyelidiki). Pemimpin membutuhkan yang komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.
3. *Advocacy* (Dukungan atau Dorongan). Aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan mengambil keputusan di antar para eksekutif dalam oraganisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu untuk mempertahankannya.
4. *Problem Solving* (memecahkan Masalah). Apabila timbul masalah atau konflik dalam organisasi, maka sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari sumber dari konflik tersebut, dan menyelesaikannya dengan musyawarah untuk mufakat.

2.2.4. Kinerja

2.2.4.1. Pengertian Kinerja

Menurut Sinambela (2016;481), hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan

organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sinambela (2016;482) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Sinambela (2016;484) kinerja merupakan implementasi dari teori berkesinambungan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori berkesinambungan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan karyawan.

Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seseorang karyawan pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya, selanjutnya seseorang karyawan juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam arti bahwa diantara sesama karyawan haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, karena jika kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan Prawirosentono (2016;484).

2.2.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014;15) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Internal : Merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, motivasi, kedisiplinan.
2. Faktor Eksternal: merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku sikap, pemimpin, kompensasi, pengalaman kerja.

2.2.4.3. Kriteria Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015;75), Indikator untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja, meliputi ketepatan, dan keberhasilan.
2. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
3. Kemandirian, tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
4. Kerja sama, merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang

mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Sinambela (2016;217) bahwa kompensasi merupakan alasan dan motivasi utama karyawan bekerja, Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, pemberian besarnya kompensasi sesuai pengorbanan karyawan yang diberikan kepada perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan tenang dan mengkonsentrasikan seluruh pikiran serta tenaganya untuk menyelesaikan pekerjaannya yang akan meningkatkan kinerja, sebaliknya apabila kompensasi dirasa tidak sesuai dengan pengorbanan maka akan meresahkan gairah kerja, sehingga kinerja menurun Sutrisno (20013;189). Hal ini sependapat dengan penelitian Annisa Maharani (2016). Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan bersifat positif.

yang artinya jika kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mengalami peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.3.2. Hubungan Kedisiplinan dengan Kinerja

Menurut Sinambela (2016;332) disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, disamping itu disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam

mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai, dalam hal ini variabel disiplin adalah mempengaruhi kinerja karyawan, artinya semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Jadi dapat disimpulkan kedisiplinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan.

2.3.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Pada umumnya banyak pemimpin-pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi yang dipimpin. Bahkan ada seorang pemimpin ada yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau Perusahaan (Rivai 134 : 2013).

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada

peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sependapat dengan penelitian Fajar Wirawan (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika bawahan mampu bekerja dengan baik, maka gaya kepemimpinan yang dipakai seorang pemimpin telah tepat, sehingga dapat membantu karyawan dalam mencapai target kerjanya.

2.4. Hipotesis

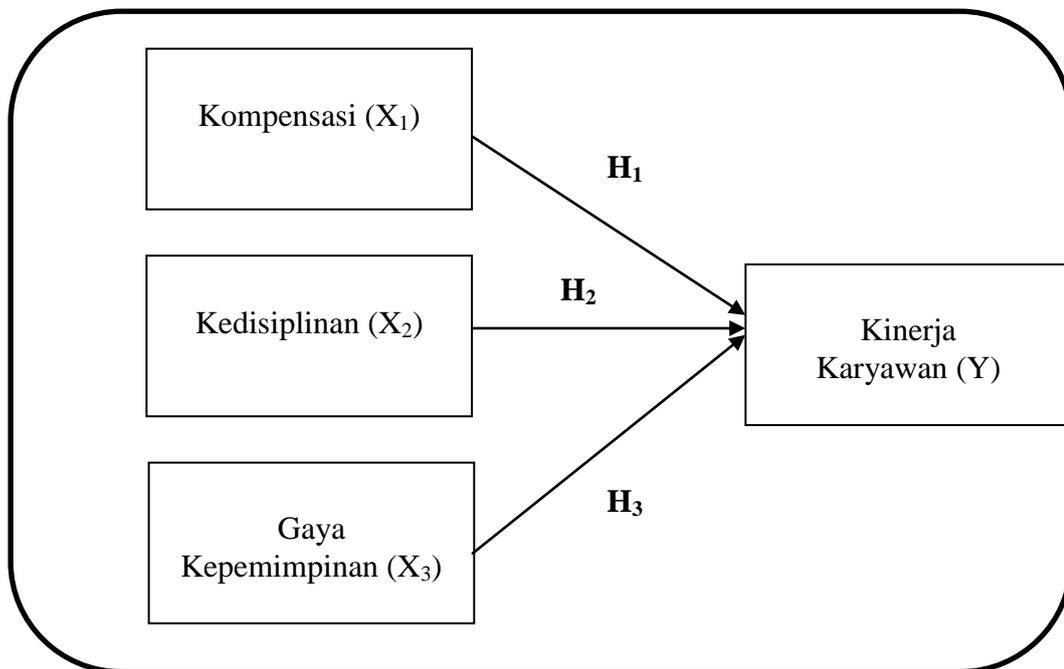
Menurut Sujarweni (2015;68) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Pada penelitian kuantitatif, hipotesis lazim dituliskan dalam sub bab tersendiri yaitu ada di bab 2. Hipotesis merupakan dugaan sementara secara teoritis terhadap permasalahan yang di hadapi serta dugaan sementara dari jawaban rumusan masalah.

- H₀ : Diduga kompensasi, Kedisiplinan, dan Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi kecap sedap pada PT. Karunia Alam Segar, Manyar, Gresik
- H₁ : Diduga Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi kecap sedap pada PT. Karunia Alam Segar, Manyar, Gresik
- H₂ : Diduga Kedisiplinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi kecap sedap pada PT. Karunia Alam Segar, Manyar, Gresik
- H₃ : Diduga Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

bagian produksi kecap sedap pada PT. Karunia Alam Segar, Manyar, Gresik

2.5. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini akan digunakan model analisis sebagai berikut :



Keterangan :

Secara Parsial : \longrightarrow

Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual