

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. *Grand Theory***

*Grand Theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori keseimbangan. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan. Menurutnya seorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila dirinya mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat adanya rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)

##### **2.1.1 Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Definisi kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa dari perusahaan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka sumbangkan pada pekerjaannya, menurut Bangun dalam (Santoso & Rosanto, 2019). Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, menurut Sastrohadiwiryono dalam (Rajagukguk & Intan, 2017). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan menurut Hasibuan (2017) dalam (Mulyati & Luturlean, SE., MM., 2018). Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka. Menurut Simamora (2015:445) dalam (Vanesha & Wardhana, 2018), Kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Menurut Hasibuan dalam (Nurmansyah, 2020) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Kompensasi Langsung, Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi Tidak Langsung, Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. Insentif, Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa Kompensasi merupakan imbalan jasa atau balas jasa; pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima atau diberikan oleh perusahaan kepada karyawan/pegawainya.

Menurut Simamora (2015:445) dalam (Vanesha & Wardhana, 2018) indikator kompensasi adalah

1. Upah dan Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu sifat atau perilaku yang khas oleh seorang pemimpin, ditujukan kepada bawahan dengan maksud dapat memberikan sebuah dorongan positif. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2017, hal. 213). Maksud dari pernyataan tersebut adalah gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dicapai hasil yang diharapkan. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Maksud dari pernyataan tersebut adalah gaya kepemimpinan adalah sifat dipengaruhi oleh intensitas

pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh bawahannya (Sutrisno, 2017, hal. 221). Gaya Kepemimpinan ialah suatu sifat yang digunakan agar bisa mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai maksud dan tujuan di dalam sebuah komunitas apapun juga, seperti organisasi juga membutuhkan pemimpin-pemimpin yang mampu mewujudkan dari visi serta misi untuk tujuan yang lebih baik di masa depan (Christanto, Febryan, 2017) dalam (Noufal, 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya dipengaruhi oleh pemimpin, baik dari sifat pemimpin itu sendiri maupun gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara, atau kemampuan seorang atau pemimpin berinteraksi kepada bawahannya untuk mempengaruhi perilaku bawahannya.

Menurut Kartono (2017) dalam (Noufal, 2020) indikator Gaya Kepemimpinan adalah

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
2. Kemampuan Memotivasi
3. Kemampuan Komunikasi
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
5. Tanggung Jawab
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Masing-masing individu yang bekerja akan mengharapkan atau mendapatkan kepuasan atau kesenangan dari objek dimana seseorang tersebut bekerja. Kepuasan kerja adalah suatu yang memilikisifat individu dengan tingkatan kepuasan yang memiliki perbedaan. Banyaknya sudut

pandang dipekerjaan yang sesuai dengan individu, maka akan semakin baik rasa dan derajat kepuasan yang diinginkan.

Kepuasan kerja adalah sebuah sikap serta keadaan yang memiliki energi positif dari karyawan dengan cakupan perasaan serta perilaku atas pekerjaannya dengan pertimbangan dalam melakukan pekerjaan rasa yang menghargai guna mencapai nilai didalam pekerjaan (Afandi, 2018). Menurut Yuniarsih (2017:45) dalam (Islamy, 2019), kepuasan kerja merupakan cerminan psikologis pegawai atas hasil pekerjaannya. Tingkat kepuasan individu pada dasarnya dilandasi oleh system nilai yang ada di dalam dirinya. Kepuasan kerja suatu situasi yang vital dimiliki oleh setiap individu didalam mencapai keinginan dalam pekerjaannya. Setiap pegawai mempunyai sifat dan yang memiliki perbedaan, jadi dalam tingkat akan kepuasan suatu kerjaan juga hasilnya berbeda, tinggi rendahnya kepuasan pekerjaan memberikan dampak yang berbeda pula.

Menurut Badeni, kepuasan kerja karyawan merupakan sifat seseorang atau individu akan pekerjaannya yang bisa berupa sikap positif dan negatif (Badeni, 2017). Seseorang karyawan atau seseorang akan merasakan kepuasan jika tidak sering absen, berkontribusi bagi perusahaan dan bertahan di perusahaan dan sebaliknya. Faktor faktor kepuasan kerja sesuai apa yang dikatakan, menurut Nuraini (2013) dalam (Alisyia, Basem, & Henrizal, 2022) yaitu:

1. Gaji dan upah yang sesuai Upah yang cukup dan sesuai akan memberikan dan pemenuhan kebutuhan yang diinginkan oleh setiap pegawai.
2. Sikap adil Semua karyawan harus diberikan perlakuan yang adil, bukan hanya yang berhubungan terkait gaji melainkan juga pendapat yang sama antara pimpinan dan bawahan.
3. Ketenangan bekerja Karyawan yang bekerja membutuhkan ketenangan dan kondusifitas
4. Perasaan yang diakui Sertiap karyawan selalu ingin dilakukan sebuah pengakuan perasaanya sebagai karyawan dan anggota tim.

5. *Reward* atau Penghargaan hasil kerja Seorang karyawan ingin diakui atas apa hasil kerjanya, tujuan untuk pegawai merasa bahagia dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
6. Penyalur perasaan Perasaan tersebut dapat dilakukan dengan secara dua arah yang berhubungan atau dengan timbale balik

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja merupakan sebuah sikap atau sifat seseorang yang memiliki energi positif atau negatif dari karyawan atas pekerjaannya.

Menurut Robbins & Judge (2015:50) dalam (Islamy, 2019) indikator Kepuasan Kerja adalah

1. Pekerjaan,
2. Upah,
3. Promosi,
4. Pengawas,
5. Rekan Kerja.

#### **2.1.4 Kinerja Kerja**

Perusahaan atau lembaga merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan. Menuntut adanya kinerja yang baik dari setiap individu sebagai bagian dari sistem, dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*), apabila kinerja kerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Menurut Robbin (2016:260) dalam (Aziz & Dewanto, 2022) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang mampu dilakukan oleh seorang pegawai dalam memenuhi tugas pokok dan kewajibannya

sebagai pegawai, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau didelegasikan kepadanya (Mangkunegara, 2017, hal. 67). Kinerja merupakan suatu konstrukstur multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa Kinerja Kerja merupakan kadar pencapaian atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan.

Menurut Robbins (2016:260) dalam (Aziz & Dewanto, 2022) indikator kinerja adalah

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
1.	Muhtar (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi provinsi Sulawesi selatan	Hasil yang didapatkan pada penelitian ini adalah bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap kinerja pegawai	Perbedaan terletak pada variabel X1 dan X3 dan Objek Penelitiannya	Dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian, dan sebagai referensi dalam melakukan pengujian
2.	Nuraeni S,Mattalatt Mattalatta, Abdul Syukur (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel gaya kepemimpinan	Perbedaannya terletak pada variabel X3 dan objek penelitiannya	Dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian, dan sebagai referensi dalam melakukan pengujian

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
			<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi</p> <p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi</p> <p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>		
3.	Sri Rustilah (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak.	Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	Perbedaannya terletak pada objek penelitiannya	Dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian, dan sebagai referensi dalam melakukan pengujian
4.	Nalim Nalim, Siswoyo Haryono, Murniady Muchran (2020)	The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees,	1. There was a positive and significant influence of leadership style on work motivation,	Perbedaannya terletak pada variabel X3 dan objek penelitiannya	Dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan

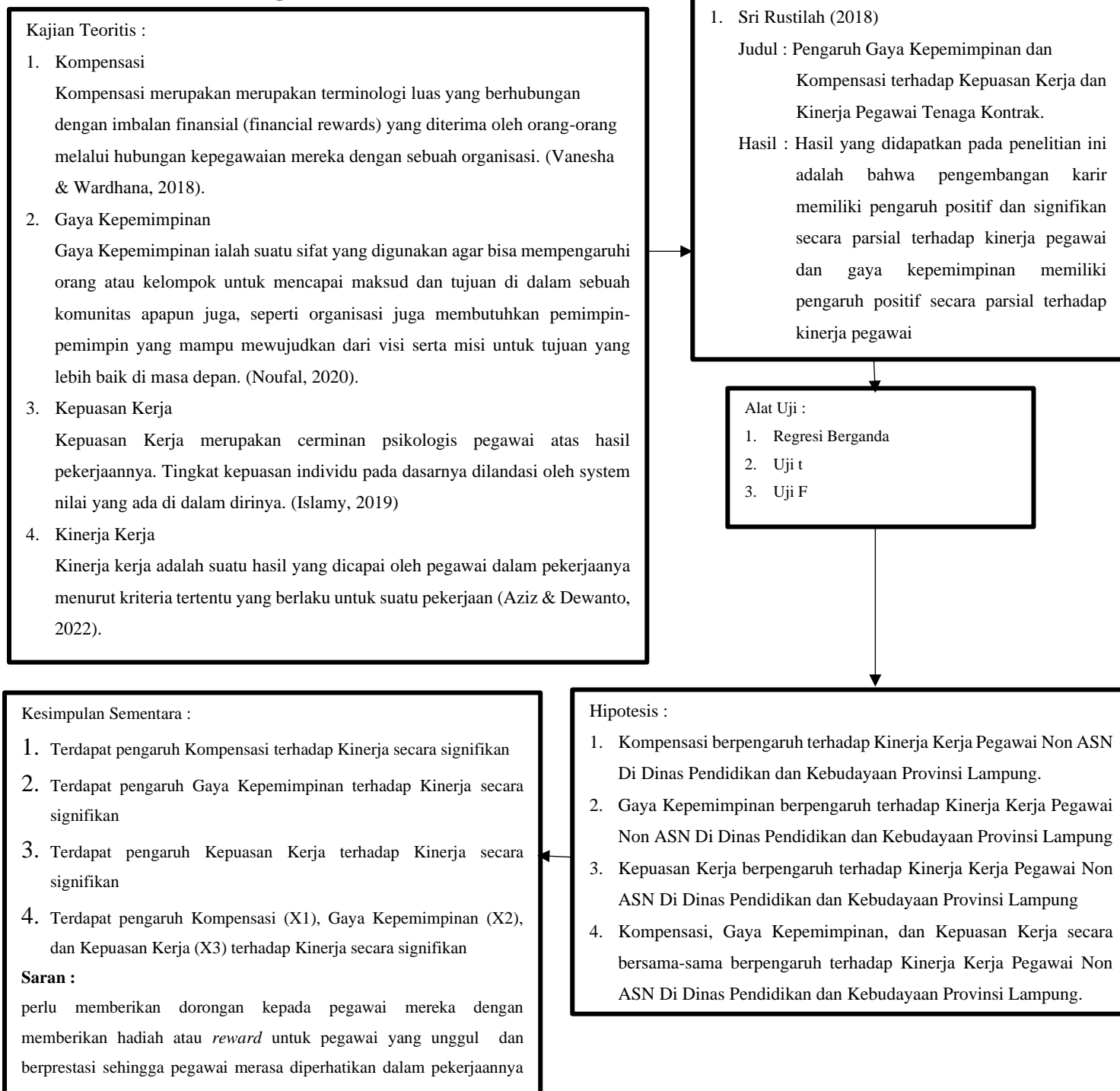


No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
		Jambi: The Role of Work Motivation	<p>2. There was a positive and significant effect of compensation on work motivation,</p> <p>3. There was a positive and significant influence of leadership style on employee performance.</p> <p>4. There is no effect of compensation on employee performance,</p> <p>5. There is a positive and significant effect of work motivation on employee performance.</p> <p>From the results of the analysis of direct and indirect effects, motivation in this study is an intervening variable</p>		pengujian, dan sebagai referensi dalam melakukan pengujian
5.	Agus May Suryanto,	the Influence of Leadership and	1. The way a leader acts has a major,	Perbedaannya terletak pada	Dimana memberikan

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
	Hermien Tridayanti, Joko Suyono (2023)	Compensation Style on Employee Performance with Competence as an Intervening Variable at PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	<p>favorable impact on the results his or her team achieves,</p> <p>2. leadership style significantly positively affects competence,</p> <p>3. pay raises have a positive impact on productivity,</p> <p>4. Raises in salary have a salutary effect on worker performance.,</p> <p>5. employee competence has a positive impact on productivity,</p> <p>6. Positive results can be attained through a variety of leadership styles on productivity through an intermediary of employee competence.</p> <p>7. With competence as a moderating element, salary has a large,</p>	variabel X3 dan objek penelitiannya	kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian, dan sebagai referensi dalam melakukan pengujian

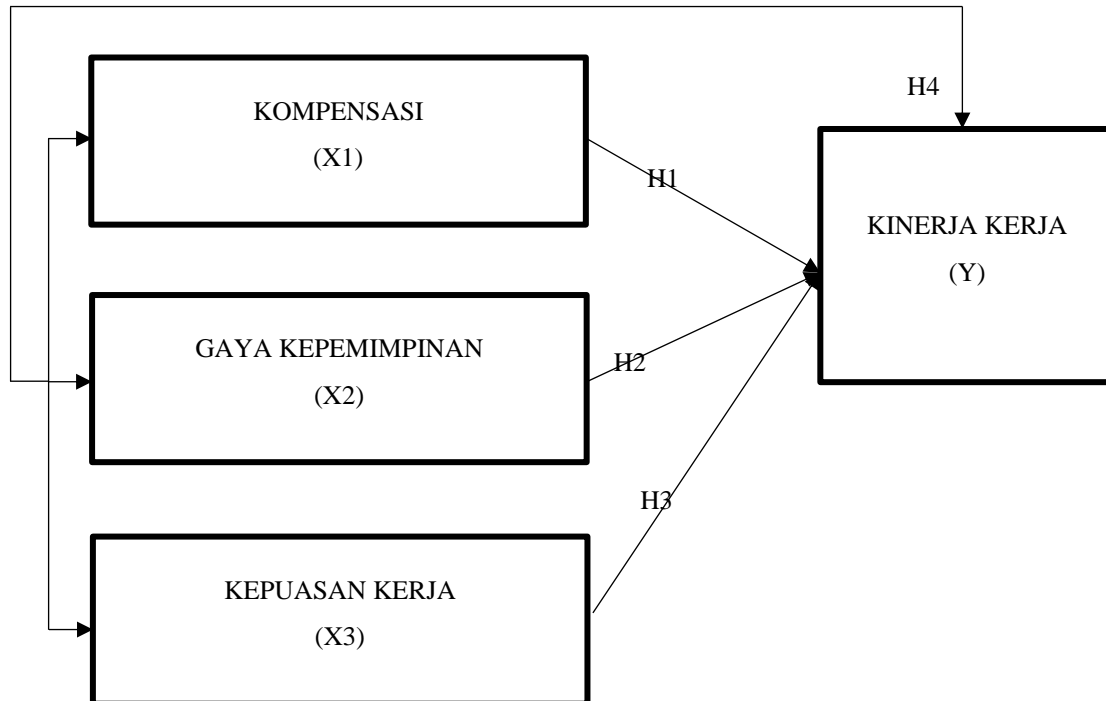
<b>No</b>	<b>Nama Peneliti &amp; Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>	<b>Kontribusi Penelitian</b>
			positive effect on worker output.		

### 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Struktur Kerangka Berpikir

## 2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 2 Struktur Kerangka Penelitian

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka dalam penelitian ini peneliti merumuskan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) dan Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang kemudian dilakukan pengujian atas Hipotesis Nol ( $H_0$ ) tersebut untuk membuktikan apakah Hipotesis Nol ( $H_0$ ) tersebut ditolak atau gagal ditolak. Hipotesis tersebut dapat dinotasikan sebagai berikut:

$H_{01}$  = Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

Ha1 = Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

H02 = Kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

Ha2 = Kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

H03 = Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

Ha3 = Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

H04 = Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai

Ha4 = Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai