

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja karyawan

Pada dasarnya, perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang meningkatkan produk dan layanan yang berkualitas. Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian asset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi.

- A. Moeheriono (dalam Rosyida 2011: 11) Dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika
- B. Menurut Wirawan dalam Abdullah (2014:3) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah performance, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- C. Nawawi dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material. Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:131) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu

2.1.2 Faktor-Faktor kinerja

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien merupakan komponen-komponen input yang digunakan seperti waktu, tenaga dan biaya dapat dihitung penggunaannya dan tidak berdampak pada pemborosan atau pengeluaran yang tidak berarti. (Adisasmita, 2011)

b. Otoritas (*wewenang*)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa (Adisasmita, 2011) yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut

2.1.3 Tujuan Penelitian Kinerja

Didalam Sugiono (2011:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator,

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (*Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2015*)

2.2.2 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

H. Jodeph Reitz yang dikutip Nanang Fattah 2011:91, sebagai berikut :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Richard L.Daft (2011:8) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

4. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

- 1) Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan
- 2) Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

2.3.2 Jenis-jenis kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

- 1) Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
- 3) Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat,

supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

2.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memancing kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2011:120) adalah :

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, maka atasan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mengkoordinasikan, guna mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

2.3.4 Faktor Faktor Kompensasi

a. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi kompensasi berada di dalam organisasi perusahaan yang mempengaruhi jumlah pembayaran gaji atau upah karyawan

b. Faktor Eksternal

Selain faktor internal perusahaan, faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah faktor eksternal. Faktor ini ada di luar perusahaan, namun dapat mempengaruhi tingkat kompensasi

2.3.5 Indikator-indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Menurut Hasibuan (2012;127)) sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

Upah atau gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2) Insentif

Tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

4) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan

Samsudin (2011) terdapat tiga indikator untuk mengukur variabel kompensasi, yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2) Insentif

Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Menurut Hasibuan

2012:117, mengemukakan bahwa Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.

3) Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan Mathis dan bonus adalah kompensasi tambahan yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok, yang di terima oleh karyawan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.

2.4 Penelitian Terdahulu

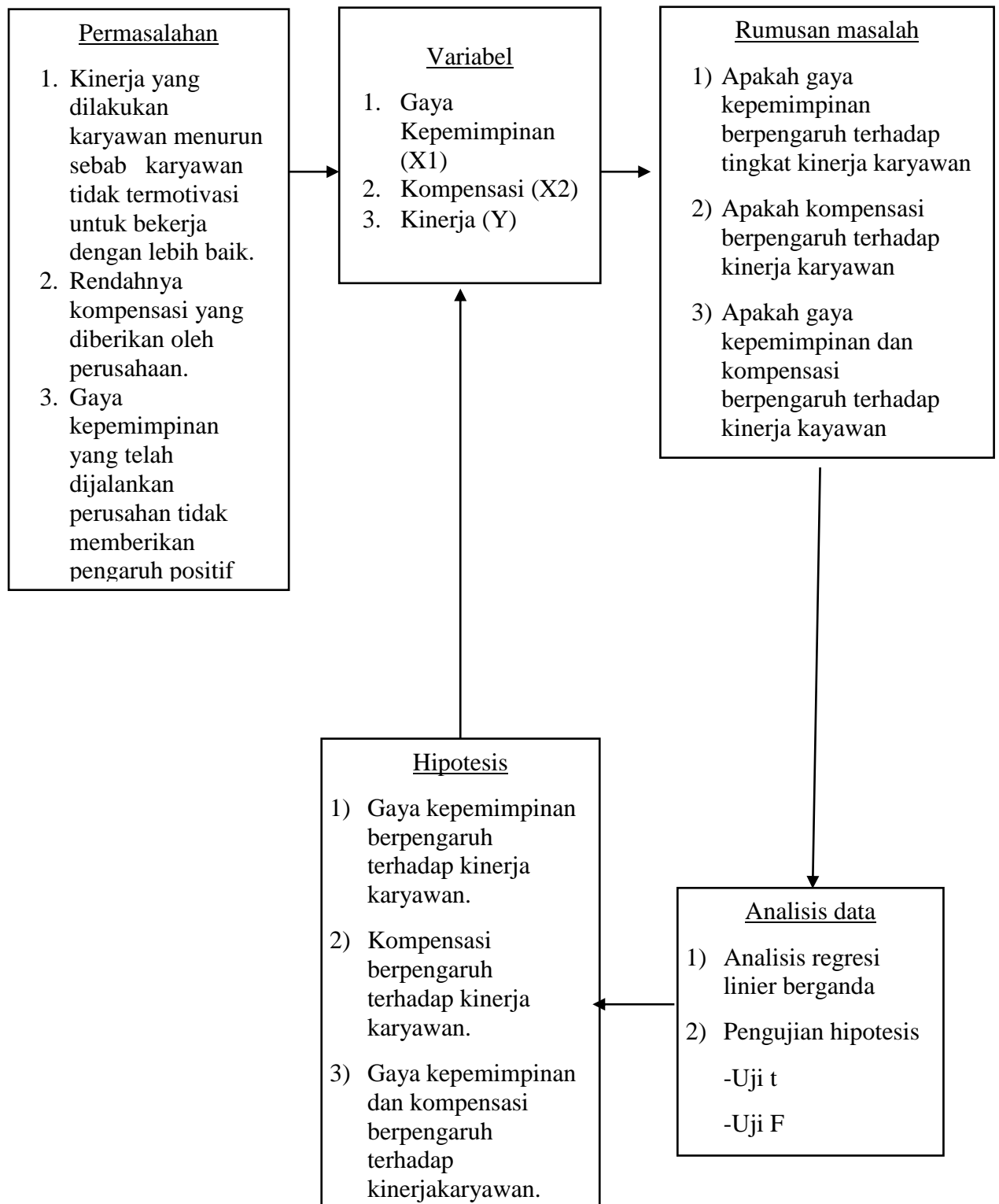
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian
1	Nenny Nuriyany (2019)	Pengaruh kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Distributor bahan kimia Palembang	Kompenasi (X1), motivasi (X2), gaya kepemimpinan (X3) dan <i>kinerja karyawan</i> (Y)	Analisis regresi linear berganda	Hasil pengujian membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan Pada Perusahaan distributor bahan kimia di kota Palembang
2	Andrew C. Johannes (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja agen pada AJB Bumi Putera	Gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linear berganda	Dari hasil peneliltian gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

					agen, kecuali lingkungan kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja agen pada AJB Bumiputera 1912 cabang Tikala
3	Tanto Wijaya (2016)	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Pengaruh motivasi (X1), Kompensasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linear berganda	Dari hasil analisis diketahui bahwa kompensasi mempunyai pengaruh sebesar yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti
4.	Tomy Sun Siagian, Hazmanan Khair (2018)	The Effect of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance with Job	Leadership Style (X1), environment (X2), the performance (Y)	Partial Least Square (PLS)	Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction variables, work environment has a positive and

		Satisfaction as an Intervening Variable			significant effect on job satisfaction variables, leadership style has a positive and not significant effect on employee performance
5	Elizabeth Satriowati, Patri Dhiana Paramita (2016)	the influence of compensation and communication leadership styles on employee performance	leadership style (X1), compensation (X2), communication (X3), the performance (Y)	Partial Least Square (PLS)	The test results indicate that there is significant influence between transformational leadership, compensation and communication on job satisfaction.

2.5 Kerangka Pemikiran



2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya. Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh karyawan saja tidak cukup, sehingga perlu Kinerja Kepemimpinan Motivasi Kerja adanya suatu dorongan agar para karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi. Hasil penelitian Fatokun (2011) dan Oluyesi membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Swadaya Sentosa Karyaprima

2.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja

Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif untuk perusahaan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga, karyawan akan berusaha mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang 43 diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan maka karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan. melakukan penelitian mengenai hubungan antara kompensasi yang diterima oleh CEO perusahaan di Amerika Serikat dan Inggris dengan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Muryanto (2011) juga menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Swadaya Sentosa Karyaprima

2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan

bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Ketika karyawan nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014). Mathis menyatakan bahwa kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi orang-orang bekerja pada suatu perusahaan dan bukan perusahaan lainnya.

Kedua variabel tersebut adalah gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial telah dilakukan penelitian terdahulu dan memberikan hasil atas penelitian. Berdasarkan dari penelitian terdahulu dan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan PT Swadaya Sentosa Karyaprima.