

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian oleh Henricus Bintoro (2003) yang merupakan tesis diprogram MM UGM yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Hotel Santika Manado". Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

- Sistem kompensasi yang dijalankan oleh Hotel Santika Manado memiliki pengaruh yang positif dengan prestasi kerja karyawan, hal ini dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi, yaitu sebesar 54,3 %.
- Kompensasi yang ditawarkan oleh Hotel Santika Manado dianggap telah memberikan kepuasan terhadap karyawannya.
- Sistem kompensasi yang dijalankan oleh Hotel Santika Manado dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik, selain itu dengan adanya sistem kompensasi tersebut, dapat juga meningkatkan prestasi kerja karyawan secara keseluruhan.

2. Penelitian oleh Endah Kurniawati (2003) yang merupakan tesis diprogram MM Universitas Brawijaya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan Di PT. Gudang Garam Tbk. Kediri". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai

pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen dan kinerja karyawan. di PT. Gudang Garam Tbk. Kediri kompensasi finansial dan kompensasi non finansial juga berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen dan kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner dimana komitmen dan kinerja karyawan sudah baik dan kinerja karyawan meningkat.

3. Penelitian oleh Andrian (2002) yang merupakan tesis diprogram MM UGM yang berjudul "Hubungan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Prestasi Kerja Karyawan Kantor Bank Indonesia Pontianak". Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- Terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan prestasi kerja.
- Terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dengan prestasi kerja.
- Terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan transaksional dengan prestasi kerja.
- Hasil penelitian pada keempat faktor perilaku kepemimpinan transformasional yaitu: kharisma, inspirasional, Stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Terdapat hubungan positif

dan signifikan antara faktor kharisma dengan prestasi kerja karyawan. Terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara faktor inspirasional dengan prestasi kerja karyawan. Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara faktor stimulasi intelektual dengan prestasi kerja karyawan. Terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara faktor perhatian individual dengan prestasi kerja karyawan

- Hasil penelitian pada kedua faktor perilaku kepemimpinan transaksional yaitu: imbalan kontingen dan manajemen eksepsi, terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara faktor imbalan kontingen dengan prestasi kerja. Terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara faktor manajemen eksepsi dengan prestasi kerja karyawan.

4. Penelitian oleh Alimuddin (2002) yang merupakan tesis diprogram MM UGM yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Badan Pengawas Daerah Kota Makasar".

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif secara bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan. Namun dilihat dari garis persamaan regresi (koefisien beta), variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang tidak signifikan.

- Terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan instruktif terhadap prestasi kerja karyawan, semakin tinggi gaya kepemimpinan konsultatif, semakin rendah prestasi kerja karyawan.
- Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan konsultatif terhadap prestasi kerja karyawan, semakin rendah gaya kepemimpinan konsultatif, semakin tinggi prestasi kerja karyawan.
- Terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan partisipatif terhadap prestasi kerja karyawan, semakin tinggi gaya kepemimpinan konsultatif, semakin tinggi prestasi kerja karyawan.
- Terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan konsultatif terhadap prestasi kerja karyawan, semakin rendah gaya kepemimpinan konsultatif, semakin rendah prestasi kerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu belum ada yang meneliti tentang pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawannya, sehingga hal ini yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

## 2.2 Kompensasi

### 2.2.1 Konsep kompensasi

Salah satu tantangan organisasi dalam manajemen sumber daya manusianya adalah mengembangkan sistem kompensasi yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan terhadap organisasi. Menurut Malayu Hasibuan (2001, hal 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut B. Weather dan Keith Davis (Malayu Hasibuan, 2001, hal 118) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik dalam bentuk upah per jam ataupun gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi organisasi. Organisasi mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan merupakan kewajiban organisasi untuk membayarnya.

Menurut Tim Mitra Bestari (2005, hal 119) Kompensasi sebagai semua bentuk kembalian (*return*) finansial, jasa-jasa, tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi berkenaan dengan tidak

hanya pada imbalan-imbalan moneter ekstrinsik saja tapi juga pada tujuan-tujuan dan imbalan intristik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang, sedang istilah administrasi gaji dan upah biasanya diartikan terbatas pada imbalan-imbalan moneter yang diberikan pada karyawan.

### 2.2.2 Pemberian Kompensasi

Program kompensasi umumnya bertujuan untuk kepentingan organisasi, karyawan, pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain biasa saja.

Peterson dan plowman (T. Hani Handoko, 2001) mengatakan karena orang yang mau bekerja karena hal-hal berikut:

1. *The desire to love*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan hidup.
2. *The desire for Possesion*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu penyebab manusia mau bekerja.

3. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang mau bekerja.
4. *The desire of reconation*, artinya keinginan untuk pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya, dan dari motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.

### 2.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut T. Hani Handoko (2001) antara lain yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan 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 berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

## 4. Motivasi

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

## 5. Stabilitas Karyawan

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

## 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Jika program kompensasi yang baik, maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan sehingga dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (UMR), maka *intervensi* pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.2.4 Bentuk-bentuk Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kepada yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Menurut Reni Rosari (2003) bentuk kompensasi ada dua, yaitu:

#### 1. Kompensasi finansial

Merupakan suatu penerimaan yang berbentuk finansial, bentuk penerimaan ini dibagi menjadi dua yaitu :

- a. Kompensasi langsung: gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif.
- b. Kompensasi tidak langsung: uang penggantian cuti, sakit, liburan, masa istirahat, pelatihan, pensiun, pesangon, asuransi, jaminan sosial.

## 2. Kompensasi non finansial

Penghargaan yang mendukung pertumbuhan individu, penghargaan ini bersifat interistik, merupakan penghargaan yang akan diperoleh secara langsung berdasarkan kinerja, yaitu :

- a. Imbalan karir: rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, peluang kenaikan penghasilan.
- b. Imbalan sosial: pujian dan pengakuan, kenyamanan tugas, persahabatan.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003, hal 208) Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah intensif. Kompensasi tidak langsung berupa tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas.

Menurut John Suprianto (1998, hal 142) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung seperti upah, gaji, komisi, bonus. Kompensasi tidak langsung seperti jenis asuransi, jaminan sosial tenaga kerja.

### 2.2.5 Proses Kompensasi

Menurut T. Hani Handoko (1992, hal. 161) proses kompensasi adalah suatu jaringan yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Adapun komponen didalam proses kompensasi

tersebut adalah pembayaran upah dan gaji serta pemberian kompensasi pelengkap, seperti pembayaran asuransi, cuti, dan sebagainya.

Upah dan gaji memiliki perbedaan pengertian dalam penggunaannya. Upah biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok-kelompok karyawan seperti produksi dan pemeliharaan, sedangkan gaji pada umumnya pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan untuk karyawan-karyawan *administrative, manajerial dan professional*.

Berbagai peralatan, sistem dan kebijakan secara khusus digunakan untuk mempermudah administrasi proses tersebut. Diantara sarana-sarana tersebut adalah analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei pengupahan dan penggajian, rencana-rencana kompensasi variabel. Setiap organisasi mempunyai cara pengupahan yang berbeda, tetapi umumnya pembayaran upah dalam organisasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskriptif pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei pengupahan, analisis masalah organisasional, penentuan "harga" pekerjaan, penetapan aturan administrasi pengupahan dan pembayaran pengupahan.

Kompensasi dalam penelitian ini adalah semua bentuk imbalan yang diberikan secara langsung seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, maupun yang tidak diberikan secara tidak langsung seperti

uang penggantian cuti, sakit, liburan, masa istirahat, pelatihan, pensiun, pesangon, asuransi, jaminan sosial. yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal balik dari pekerjaan mereka.

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam perkembangan bisnis sekarang ini dimana tingkat persaingan yang semakin ketat, sebuah perusahaan dituntut untuk memiliki pemimpin yang handal dalam menjalankan fungsi organisasionalnya. Sehingga kebutuhan akan kepemimpinan dalam bidang pekerjaan manajerial dan kesulitan dalam menyediakan kepemimpinan yang efektif dalam pekerjaan tersebut meningkat dengan pesat lebih dari apa yang kita sadari. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peran seorang pemimpin dalam kehidupan organisasional sangatlah penting dan vital, dan dapat dikatakan bahwa pemimpin sangat menentukan usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli:

1. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerja guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kepemimpinan merupakan suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau

bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

Wancevich dan Matteson (Wahyuningsih T. Harsini, 2001, hal 29) “menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasional”.

Peter F. Drucker (1957) “pentingnya peran pemimpin dalam sebuah organisasi dikemukakan oleh bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis”.

### **2.3.2 Teori Kepemimpinan**

Banyak orang telah melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasilnya macam-macam teori tentang kepemimpinan. Teori-teori demikian mencakup perbedaan dalam pendapat, metodologi, keterangan-keterangan dan kesimpulan-kesimpulan. Setiap teori mempunyai pengikut masing-masing yang beranggapan bahwa teori mereka adalah benar dan tepat.

G.R. Terry (Winardi, 2000, hal 62-69) dalam bukunya “*Principles of Management*” mengemukakan delapan teori kepemimpinan, yaitu:

a) Teori Otokratis ( *The Autocratic Theory* )

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak *arbiter*, dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahan.

Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, melakukan pengawasan dengan ketat. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi, disiplin adalah faktor yang terpenting.

b) Teori Psikologis ( *the Psychologic Theory* )

Pendekatan ini terhadap kenyataan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja kearah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

Kepemimpinan yang memotivasi sangat

memperhatikan hal-hal misalnya seperti pengakuan, kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

c) Teori Sosiologis ( *The Sociologic Theory* )

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik

organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan akhir.

Identifikasi tujuan seringkali memberikan petunjuk yang diperlukan oleh pengikut. Tetapi, perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak didalam atau diantara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikut.

d) Teori Suportif ( *The Supportive Theory* )

Disini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan baik melalui tindakan untuk membantu usaha-usaha mereka.

Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mempertimbangkan *skill* serta keinginannya sendiri. Saran-saran mengenai melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-

perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja, dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan.

e) Teori “*Laissez Faire*“ ( *The Laissez Faire Theory* )

Bedasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan lingsung dari teori otokratis. Kelompok-kelompok “ *Laissez Faire* ” cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.

f) Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari bedasarkan kualitas pribadi maupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

g) Teori Sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakter khas seperti fisik, mental, keperibadian.

- Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

Menurut Winardi (2000, hal 68) Sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: memiliki kecerdasan, mempunyai inisiatif, memiliki energi atau rangsangan, memiliki kedewasaan emosional, mempunyai kemampuan mempengaruhi bawahan, memiliki kemampuan berkomunikasi, memiliki kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai kemampuan persepsi terhadap bawahannya, memiliki kreatifitas, mempunyai kemampuan beradaptasi.

Dalam bukunya yang berjudul "*The Art of Leadership*" Ordway Tead (Imam Moejiono, 2002, hal 42) mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu mempunyai semangat untuk mencapai tujuan, memiliki ramah-tamah, mempunyai antusias, memiliki kejujuran, memiliki kecakapan teknis, mudah dan cepat mengambil keputusan, memiliki ketrampilan mengajar, mempunyai keyakinan.

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat yang sangat dibutuhkan untuk mengatasi berbagai tantangan yang terjadi. Dengan demikian diharapkan seorang pemimpin dapat membantu bawahannya tidak hanya dalam hal memberikan motivasi dan penilaian dalam kinerja mereka tapi juga memahami kebutuhan karyawan serta menjadi pemimpin yang bisa mendapatkan komitmen dari karyawan, konsumen serta manajemennya. Indikatornya pemimpin seperti itu adalah mereka yang memahami karyawannya sepenuh hati dan sanggup memacu karyawan memenuhi persaingan global.

## **2.4 Prestasi Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar target. Sasaran atau kriteria telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut.

Edwin B. Flippo (1987, hal 243) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dapat dikatakan juga bahwa prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan

seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang baik, yang artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan melebihi standar.

Peningkatan prestasi kerja seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan didasarkan pada tingkah laku para karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan atas pekerjaan tersebut. Hal ini berarti bahwa pengukuran dan penilaian prestasi kerja merupakan suatu usaha membandingkan hasil kerja yang telah dilakukan pegawai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

#### **2.4.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

John Soeprihanto (1988, hal 8) menyebutkan bahwa penilaian karyawan antara lain digunakan untuk:

- a) Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b) Digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

- c) Digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.
- d) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
- e) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dibidang personalia khususnya prestasi kerja karyawan.
- f) Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dengan mengenal bawahan sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja
- g) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

#### **2.4.3 Sistem-sistem Penilaian Prestasi Kerja Tradisional**

Menurut Drs. Heidjrachman (1984, hal 122-127) ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja karyawan. Sistem-sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem-sistem untuk penilaian jabatan. Meskipun demikian perlu disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai misalnya sebagai dasar promosi.

Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang pada akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak.

Sistem-sistem penilaian prestasi kerja diantaranya adalah :

### *1. Ranking*

Cara tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja adalah dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Keberatan cara ini adalah kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu. Keberatan lain adalah bahwa kita akan terpaksa melakukan perbandingan dalam jumlah yang cukup banyak, lebih-lebih kalau jumlah karyawan yang harus dinilai (diperbandingkan) cukup banyak.

### *2. Perbandingan karyawan dengan karyawan*

Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam berbagai faktor adalah dengan menggunakan perbandingan karyawan dengan karyawan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala

penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Tetapi skala penilaian tersebut bukannya disusun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu, untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

### 3. *Grading*

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari tiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Kadang-kadang metode ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan.

### 4. Skala Grafis

Metode ini barangkali merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi kedalam berbagai

2. Kualitas kerja: Berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, misalnya kerja lembur.
3. Ketangguhan kerja: Berkaitan dengan mengikuti perintah, inisiatif dalam bekerja, tingkat kehadiran, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir ditempat kerja.
4. Hubungan kerja: Merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Prestasi kerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dapat diukur dari kualitas kerja sehingga hasilnya berdampak terhadap meningkatnya keuntungan perusahaan. Dengan meningkatnya keuntungan perusahaan maka kompensasi karyawan pun meningkat. Untuk itu dibutuhkan kompensasi yang tepat dan kualitas pemimpin yang dapat membawa karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

## **2.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lilis Widianti (2004) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Perencanaan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pada PT Taspen Cabang Yogyakarta” mengatakan bahwa sumber daya manusia di

organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi bukan alat yang harus “diperas” tenaganya, tetapi juga harus diperhatikan aspek kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Apakah organisasi sudah merasa memberikan keadilan dalam kompensasi bagi karyawan? Hal yang dapat menjawab pertanyaan tersebut adalah persepsi karyawan dari organisasi itu sendiri.

Pengaruh yang tampak didalam kegiatan operasional suatu organisasi bahwa kompensasi yang adil akan mempunyai dampak yang lebih menguntungkan bagi pihak organisasi apabila dibandingkan bila suatu organisasi belum bisa memberikan kompensasi yang adil bagi karyawannya.

Salah satu keuntungan terbesar yaitu organisasi mampu untuk menciptakan tingkat produktivitas karyawannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Apabila tingkat prestasi kerja tidak dapat berjalan sesuai dengan operasional seharusnya, maka akan terjadi penurunan daya saing sumber daya manusia didalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kejadian-kejadian tersebut harus dapat diminimalkan oleh organisasi yaitu dengan memberikan kompensasi yang adil menurut persepsi karyawan dan persepsi organisasi. Bila terjadi persepsi yang berbeda, maka itu merupakan kewajiban bagi tim manajemen untuk mencari jalan keluar yang

terbaik, agar kepuasan kerja juga dapat terjaga dan tujuan organisasi juga dapat terlaksana dengan baik.

## **2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja**

Gibson (1996) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Tingkat efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer ditunjukkan oleh tingkat pencapaian sasaran (tujuan). Berarti efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan hasil atau tujuan yang dicapai dalam memimpin bawahan.

Kepemimpinan yang menggairahkan para karyawan merupakan sumber motivasi, sumber moral, dan sumber disiplin dalam melaksanakan kerja yang menjadi tanggung-jawab mereka. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong motivasi anggota yang tinggi sehingga produktivitas, loyalitas, dan kepuasan bawahan meningkat. Demikian pula ketidakefektifan seorang pemimpin akan memberi dampak yang negatif terhadap produktivitas kerja.

Karyawan umumnya merespon dengan baik harapan-harapan yang tinggi dari pemimpin mereka dan mempercayainya serta mencoba membenarkan harapan-harapan mereka pada manajernya masing-masing yang membawahnya secara langsung. Apabila harapan manajer tinggi, maka produktivitas karyawan akan tinggi. Demikian pula sebaliknya, apabila manajer harapannya rendah, maka

kemungkinan akan mengakibatkan merosotnya produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena terdapatnya suatu hukum yang memberikan dampak produktivitas kerja para karyawan meningkat atau menurun untuk dipertemukan dengan harapan manajernya.

## 2.7 Hipotesis

Bedasarkan uraian diatas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Ada pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan.
- H2 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan.
- H3 : Ada pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan.