

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Tjiptono (2006) menyatakan bahwa 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 (Hersey, 2004). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2010).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010). Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Brown (2014) yang menyatakan gaya kepemimpinan adalah penerapan gaya tertentu, sikap atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin sehingga menjadi lebih efektif.

Gaya kepemimpinan adalah kompetensi pimpinan/atasan ketika mempengaruhi perilaku bawahannya supaya mau menjalankan pekerjaan dari atasannya demi mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2012). Pendapat lainnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sikap, dan tindakan/perilaku

konsisten yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi/mempengaruhi bawahan (Handoko, 2010).

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

Ada macam-macam gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan otokratik

Thoha (2010) mengartikan “kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas”. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi. Hal senada diungkapkan oleh Danim (2004) bahwa kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang harus diterima oleh khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Danim (2004) menyatakan bahwa pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.

- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Danim (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berasal dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai”. Thoha (2010) mengatakan “gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan”. Menurut Danim (2004) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya kepemimpinan permisif

Danim (2004) mengatakan bahwa “pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh”. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Danim (2004), pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Ada dua macam gaya kepemimpinan menurut Dressler, (2010) yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai yang diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan.
 - b. Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan.
 - c. Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.

- d. Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut.
 - a. Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan.
 - b. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
 - c. Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati di antara sesama anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam konteks organisasi tersebut, maka cara termudah untuk membahas berbagai jenis gaya ialah dengan menggambarkan jenis organisasi atau situasi yang dihasilkan oleh atau yang cocok bagi satu gaya tertentu. Perhatian utama pada saat ini adalah bagi mereka yang sudah berada dalam posisi kepemimpinan, ketimbang mereka yang masih berpikir-pikir mengenai potensi kecakapan mereka. Dalam penelitian ini akan membicarakan lima gaya kepemimpinan: birokratis, permisif (serba membolehkan), *laissez-faire* (berasal dari bahasa Perancis yang sejatinya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan; sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan apa saja yang mereka kehendaki), partisipatif, dan otokratis. Penjelasan masing-masing gaya tersebut menurut cara kerja pemimpinnya dalam organisasi adalah sebagai berikut (Handoko, 2010):

a. Birokratis

Ini adalah satu gaya yang ditandai dengan keterikatan yang terus-menerus kepada aturan-aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan-kesulitan akan dapat diatasi bila setiap orang mematuhi peraturan. Keputusan-keputusan dibuat berdasarkan prosedur-prosedur baku. Pemimpinnya adalah seorang diplomat dan tahu bagaimana memakai sebagian besar peraturan untuk membuat orang-orang melaksanakan tugasnya. Kompromi merupakan suatu jalan hidup karena untuk membuat satu keputusan diterima oleh mayoritas, orang sering harus mengalah kepada yang lain.

Pemimpin yang birokratis percaya bahwa setiap orang dapat setuju dengan cara yang terbaik dalam mengerjakan segala sesuatu dan bahwa ada suatu sistem di luar hubungan antarmanusia yang dapat dipakai sebagai pedoman. Dalam hal ini pedoman tersebut adalah peraturan- peraturan dan tata cara.

b. Permisif

Di sini keinginannya adalah membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa bila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi dan dengan demikian, pekerjaan akan bisa diselesaikan. Koordinasi sering dikorbankan dalam gaya ini.

Pemimpin yang permisif ingin agar setiap orang (termasuk pemimpin itu sendiri) merasa senang. Stres internal dianggap sebagai suatu hal yang buruk bagi organisasi.

c. *Laissez-faire*

Ini sama sekali bukanlah kepemimpinan. Gaya ini membiarkan segala sesuatunya berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja. Misalnya, seorang pendeta mungkin hanya namanya saja ketua dari organisasi tersebut dan hanya menangani urusan khotbah, sementara yang lainnya mengerjakan segala pernik mengenai bagaimana organisasi tersebut harus beroperasi. Gaya ini kadang-kadang dipakai oleh pemimpin yang sering bepergian atau yang hanya bertugas sementara.

Pemimpin *laissez-faire* menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan.

d. Partisipatif

Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama. Masalah yang timbul adalah kemungkinan lambatnya tindakan dalam menangani masa-masa krisis.

Pemimpin yang partisipatif biasanya senang memecahkan masalah dan bekerja sama dengan orang lain. Pemimpin menganggap bahwa orang lain pun merasakan hal yang sama, dan karena itu, hasil yang paling besar akan diraih dengan cara bekerja sama dengan mengajak orang lain turut serta dalam mengambil keputusan dan meraih sasaran.

e. Otokratis

Gaya ini ditandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan biasanya menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak mendorong adanya pembaruan. Pemimpin menganggap dirinya sangat diperlukan. Keputusan dapat dibuat dengan cepat. Pemimpin yang otokratis menganggap bahwa orang-orang hanya akan melakukan apa yang diperintahkan kepada bawahan dan/atau bawahan tahu apa yang terbaik (dengan kata lain, pemimpin yang otokratis mungkin tampak sebagai seorang diktator).

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Hariandja, 2009). Hal yang hampir sama diungkapkan oleh Mangkunegara (2009) bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk melakukan pekerjaan.

Robbins, dan Judge (2013) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi tujuan dari pekerjaannya. Lebih lanjut, Luthans, (2006) menyatakan motivasi bekerja adalah suatu dorongan internal seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi (Luthans, 2006).

Kadarsiman (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk mau melakukan pekerjaan dengan usaha keras atau lemah.

Kegairahan dari karyawan untuk berbuat sesuatu atau menjalankan pekerjaan semaksimal/ optimal mungkin atau bekerja bersungguh-sungguh merupakan pengertian dari motivasi kerja (Simamora, 2007). Pernyataan senada diungkapkan oleh Moekijat (2002) yaitu semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan internal seseorang yang menyebabkan ia mau menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan upaya keras atau lemah.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk mau melakukan pekerjaan dengan usaha keras atau lemah.

Berdasarkan pembahasan tentang berbagai pengertian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja melingkupi beberapa komponen yaitu:

- a. Kebutuhan, hal ini terjadi bila seseorang individu merasa tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan yang diharapkan.
- b. Dorongan, dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan perbuatan atau kegiatan tertentu.
- c. Tujuan, tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh individu.

2.1.3 Kompensasi

Dessler (2007) menyatakan bahwa kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan 2012). Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Kadarisman, 2012).

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang secara langsung maupun tidak langsung diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekuensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

Mondy dan Noe (1993) menyatakan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan

tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Sedangkan kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik di mana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*extrinsic*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Sedangkan Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Terakhir ialah kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutusnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (*autonomy*), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993).

2.1.4 Kinerja Karyawan

Pekerjaan atau bekerja dari sudut pandang Islam bukan hanya memuliakan dirinya sebagai manusia, tetapi juga sebagai manifestasi dari amal saleh, dan mempunyai nilai ibadah yang luhur dihadapan Tuhan. Seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan harus selalu dilandasi Al-Qur'an (Muhammad al-Assal dan Fathi, 2012). Pengertian kerja dalam pandangan Islam bukanlah hanya kemampuan, profesi, penyelenggaraan industri dan berniaga saja, akan tetapi meluas pada pekerjaan dan jasa yang dikerjakan untuk memperoleh upah, baik

yang berupa kerja tangan, pikiran, kerja administratif, kerja seni, baik yang kerja untuk perseorangan, organisasi ataupun untuk Negara (Ya'kub, 2000).

Islam adalah 'aqidah, syari'at dan 'amal, sedangkan 'amal meliputi ibadah, ketaatan, serta kegiatan dalam usaha mencari rizki untuk mengembangkan produksi dan kemakmuran. Oleh karena itu, Allah SWT menyuruh manusia untuk bekerja dan berusaha di muka bumi ini agar memperoleh rizki, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Jum'ah: 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan sembahyang, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-sebanyaknya supaya kamu beruntung” (QS. Al-Jum'ah: 10).

Berdasarkan ayat di atas, menunjukkan bahwa Islam mendidik para pengikutnya agar cinta bekerja serta menghargai pekerjaan sebagai kewajiban manusia dalam kehidupannya. Islam menganjurkan supaya bekerja, karena bekerja adalah latihan kesabaran, ketekunan, keterampilan, kejujuran, ketaatan, mendayagunakan pikiran, menguatkan tubuh, mempertinggi nilai perorangan serta masyarakat dan memperkuat ummat (Muhammad al-Hufy, 1999).

Ayat lain dalam Al-Qur'an yang menjelaskan bahwa bekerja merupakan sesuatu yang penting ialah at-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

Artinya: “Dan katakanlah wahai Muhammad, beramallah kamu akan segala apa yang diperintahkan, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang yang beriman akan melihat apa yang kamu kerjakan” (al-Taubah: 105).

Kata ‘amal pada ayat tersebut mencakup segala aktivitas manusia yang bertujuan untuk menghasilkan barang atau jasa. Inilah yang disebut kerja dalam makna yang luas. Kerja bisa baik dan buruk yang semuanya tidak tersembunyi bagi Allah SWT. Orang yang bekerja dengan baik, profesional dan sempurna maka ia memperoleh keuntungan material juga spiritual. Kerja itu sesungguhnya upaya kemanusiaan untuk menunjukkan kualitas di hadapan Allah SWT.

Pada dasarnya surah at-Taubah ayat 105 memerintahkan semua dan setiap orang untuk berusaha, termasuk usaha ekonomi. Semua dan setiap usaha pasti akan diketahui oleh Allah, Rasulullah SAW. dan orang-orang beriman dalam hal ini menginformasikan arti penting dari penilaian Allah, penilaian Rasul-Nya, dan penilaian orang-orang mukmin terhadap prestasi (kerja) seseorang. Semua prestasi itu pada dasarnya akan memperoleh balasan/hasil baik yang berhubungan dengan prestasi kerja duniawi (bermotif ekonomi) dan yang berhubungan dengan nilai ukhrawi (Sitepu, 2015).

Sedangkan kinerja dalam pandangan Islam adalah orang yang bekerja yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan instansi/perusahaan. Disebutkan dalam Al-Qur’an surat Al-An’am:135, yaitu:

قُلْ يَتَقَوَّمِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ
عَنْقَبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Artinya: “Katakanlah: Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu Sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli dijelaskan sebagai berikut:

1. Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
2. Hasibuan (2012) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
3. Handoko (2012) mengatakan kinerja/produktivitas adalah prestasi dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.
4. Sutrisno (2010), menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

5. Bangun (2012) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.
6. Hermawati (2012) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria lain yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh organisasi dan telah disepakati bersama.
7. Supardi (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode waktu tertentu.

Unsur-unsur yang digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan yaitu (Hasibuan, 2012):

- a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dapat dicerminkan oleh kesediaan karyawan

menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaan.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti pada bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horisontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan dari pimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sedangkan Dessler (2007) menyebutkan bahwa terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu: “(1) kualitas (akurasi, *troughness*, penampilan kerja yang diterima; (2) produktivitas (kualitas atau volume kerja yang efisien kerja yang dihasilkan; (3) pengetahuan kerja (latihan teknis, praktis dan informasi yang digunakan dalam bekerja); (4) *reliability* (penyelesaian tugas-tugas, upaya dan tindak lanjut); (5) *availability* (istirahat kerja, periode makan, catatan kehadiran keseluruhan) dan (6) keterampilan *planning, organizing, actuating, dan controlling*, pengembangan organisasi, analisis masalah, pengambilan keputusan, relasi interpersonal, komunikasi, pengakuan jabatan, keamanan dan kesehatan)”.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Yulinda (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat KC Yogyakarta”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil secara simultan memperlihatkan bahwa motivasi, kompensasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat KC Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Nantu dan Farlane (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horiguchi Sinar Insani”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa (1) gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (2) gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradita (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Pemasar pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang”. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja, (2) karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja, (4) motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, (5) kompensasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja, (6) karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, (7) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, (8) motivasi kerja memediasi antara kompensasi terhadap kinerja, (9) motivasi kerja memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja, (10) motivasi kerja memediasi antara karakteristik individu tenaga pemasar terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasanah (2017) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayumas Jaya Mandiri, Jakarta. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan maupun secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Triyanto dan Mohamad (2016) dengan judul “Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Sumber Inti Pangan Tangerang”. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

2.3 HIPOTESIS PENELITIAN

Beberapa hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini antara lain:

2.3.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014). Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dari perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2012). Gaya

kepemimpinan memegang hal yang penting dalam fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Prayatna dan Made, 2016).

Gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh dalam perkembangan kinerja para pekerja. Untuk mendapatkan hasil kerja optimal, salah satunya adalah kemampuan pimpinan dalam mengarahkan para pegawai untuk bersedia melakukan apa yang diinginkan perusahaan (Hasanah, 2017). Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Yulinda (2019), serta Apandi (2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan, maka kinerja pegawai cenderung semakin tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini:

H₁: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika pegawai mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Priatini, 2012).

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Apandi (2018), maupun Hasanah (2017) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila motivasi kerja karyawan semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Berdasarkan penjelasan ini, maka dapat diajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H₂: motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Sutrisno (2009), menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Yensy (2010), mengatakan pemberian kompensasi secara adil akan lebih mudah dalam mempertahankan karyawan yang potensial dan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian dari Yulinda (2019) dan Nantu dan Farlane (2017) yang menyimpulkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan tersebut sesuai dengan pendapat Sunyoto (2012) yang mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat bagi karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Hal ini memperlihatkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh kepada karyawan, maka kinerja karyawan cenderung semakin tinggi. Berdasarkan uraian ini, maka dapat diajukan hipotesis ketiga dalam penelitian ini:

H₃: kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4 KERANGKA PENELITIAN

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dibuat kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

