

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1.1. Tinjauan Pustaka

1.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan, hubungan kerja yang sepadan di antara para karyawan dan penyatu panduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja. “Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”, menurut (Sutrisno, 2009:4). “Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian” (Suwatno dan Priansa, 2011:29).

Menurut Nawawi (2000) dalam Sunyoto (2012:3) yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material atau non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan eksistensi organisasi.

Jadi manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut di dasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi, di samping itu efektivitas organisasi di tentukan oleh manajemen manusia.

Menurut Amstrong pendekatan 14) manajemen sumber daya manusia ada empat prinsip dasar,yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin di capai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manjerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
4. Manajemen manusia berhubungan dengan intgrasi, menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada dua fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2012:4) yaitu:

a. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

2. Pengorganisasian

Fungsi Pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik

3. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengembalian atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b. Fungsi Operasional

1. Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya, perekrutan,seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah

karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan, dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

2. Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleks tugas-tugas manajer.

3. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat di artikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa mereka. Pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi

4. Integrasi

Fungsi integrasi karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan

5. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tersebut

6. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah *pension*, pemberhentian dan pemecahan.

c. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Stakeholder merupakan lembaga dan manusia yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh seberapa baik dari sumber daya manusia dikelola oleh suatu organisasi melalui penerapan manajemen sumber daya manusia.

Adapun tantangan manajemen sumber daya manusia menurut Sugiarto (2007:9):

a. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal terdiri dari:

1. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah di capai perusahaan
 - b) Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha mengatasinya agar dapat mempertahankan pasar atau keuntungan yang sudah diraih
 - c) Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif
2. Keragaman tenaga kerja
- Tenaga kerja bersifat terbatas, terutama yang agak menonjol adalah perbedaan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Namun perusahaan harus siap dalam mengantisipasi keragaman akan meluas dengan masuknya modal asing yang berarti juga masukan tenaga kerja asing dari berbagai etnis atau bangsa
3. Globalisasi
- Dari sudut manajemen sumber daya manusia mengharuskan di lakukan usaha mengantisipasi sebagai berikut:
- a) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis dan ekonomi internasional seperti resesi penurunan atau kenaikan nilai uang
 - b) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global dan perdagangan bebas
4. Peraturan pemerintah
- Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang mampu memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan, complain dan lainnya khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja
5. Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga
- Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing
6. Kekurangan tenaga kerja
- Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan baik untuk melaksanakan pekerjaan yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.
- b. Tantangan Internal
- Tantangan internal meliputi:
1. Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif
 2. Fleksibilitas
 3. Pengurangan tenaga kerja
 4. Tantangan restrukturisasi
 5. Bisnis kecil
 6. Budaya organisasi
 7. Teknologi

8. Serikat pekerja

2.1.1.2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Wahyudi (2015:121), "gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok."Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu" (Sunyoto, 2012:34). Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan "kematangan" bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan (Wahyudi, 2015:121).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin untuk memimpin bawahan , mengatur, dan menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan.

b. Teori-teori Kepemimpinan

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009:452) dikemukakan teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori sifat

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seseorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seseorang pemimpin, antar lain:

a. Intelegensia

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan siatas rasa bawahannya, pemimpin dengan kecerdasan itulahvdapt mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan , dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak

b. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

1. Memiliki sifat percaya diri dan rasa ingin tau yang besar
2. Memiliki daya ingat yang kuat
3. Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak
4. Mau mendengarkan masukan (ide), dankritikan dari bawahan
5. Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan
6. Mampu ber adaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya
7. Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik fisik

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi, badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bias dipelajari, jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan.

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (social).

Menurut Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a) Peranan yang bersifat interpersonal. Maskudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- b) Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c) Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa startegi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan

ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

c. **Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2008:342) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. **Gaya kepemimpinan Kharismatik**
Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.
- b. **Gaya kepemimpinan Transaksional**
Ialah gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.
- c. **Gaya kepemimpinan Transformasional**
Yaitu gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.
- d. **Gaya kepemimpinan Visioner**
Adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang *realistis, kredibel*, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Stoner (1996) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi ialah:

1. **Karakteristik Individu yang berbeda**
Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus bisa memahami perbedaan itu dan memahami pula karakteristik individu karyawan dalam motivasi kerjanya seperti: motivasi untuk memperoleh uang yang banyak, dan motivasi untuk bekerja keras dan rajin karena resiko pekerjaannya tinggi dan penuh tantangan
2. **Karakteristik pekerjaan yang berbeda**
Karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memotivasi kerja pegawai dalam perusahaan. Untuk itu pegawai harus mengetahui karakter-karakter pekerjaannya seperti : diperlukan kecakapan dalam pekerjaannya, identitas dalam pekerjaannya, dan tingkat besar kecilnya tanggung jawab dalam jenis pekerjaannya, sehingga akan timbul semangat dan tantangan sebagai bentuk motivasi kerja dalam diri pegawai
3. **Karakteristik organisasi**
Karakter ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Untuk itu dalam rangka

meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai bentuk pencapaian kinerja pegawai yang optimal maka pemimpin organisasi harus bisa mempertimbangkan hubungan tersebut.

d. Variabel-variabel Kepemimpinan

Variabel-variabel kepemimpinan menurut Chapman (1997 dalam Sunyoto, 2012:35) adalah:

- a. Cara berkomunikasi
Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan berkomunikasi dengan baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang di kehendaki oleh seorang pemimpin baik untuk jangka panjang. Jika seorang pemimpin dalam mentransfer informasi sulit dipahami dan di mengerti oleh para bawahannya atau karyawannya, maka akan menimbulkan permasalahan. Sebab di satu sisi ingin program kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan tercapai, namun di sisi lainnya para karyawan atau bawahan merasa bingung atau kesulitan harus bekerja yang bagaimana sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Sehingga disini kemampuan untuk berkomunikasi bagi karyawan bagi seorang pemimpin benar-benar memegang kunci peranan penting guna memperlancar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan kaitannya dengan operasional perusahaan.
- b. Pemberian motivasi
Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya, baik motivasi secara finansial atau nonfinansial. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi bawahannya, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan. Hal ini akan dapat menciptakan prestasi dan suasana kondusif bagi keberhasilan usaha, dimana bawahan atau karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya yang mewakili perusahaan, dengan harapan prestasi yang telah dicapai selama ini mendapat penghargaan yang sepadan.
- c. Kemampuan memimpin
Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif atau bebas kendali. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Jika seseorang dengan gaya kepemimpinan otokratik maka kendali pengambilan keputusan akan berbeda sepenuhnya ditangan pemimpin. Jika menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, kendali pengambilan keputusan mengikutsertakan karyawan (bawahan), sedangkan gaya kepemimpinan bebas kendali, pengambilan keputusan berada di para karyawan tetapi masih dalam pengendalian pemimpin sepenuhnya.

d. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang di ambil tersebut mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian keputusan yang telah diambil tersebut berlaku efektif dalam menanamkan rasa percaya diri para karyawan.

e. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan (bawahan) yang bekerja (positive leadership). Hal ini sesuai sekali dengan gaya kepemimpinan melalui pendekatan manusiawi, dimana para karyawan dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, tanpa adanya penekanan dari pihak manapun.

Kepemimpinan adalah masalah relasi antara pemimpin dengan yang

dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang-orang guna melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi. Meskipun dengan kekuasaannya pemimpin dapat mempengaruhi dan memimpin bawahannya untuk tunduk dan mengikutinya tetapi mengandalkan kekuasaan semata bukan cara yang efektif di dalam kepemimpinan. Kekuasaan hanyalah sarana yang secara otomatis disandang pemimpin. Hal yang lebih penting adalah diri pemimpin itu sendiri. Dalam hubungannya dengan pencapaian organisasi, seseorang pemimpin dituntut untuk sanggup serta mempunyai keahlian yang diperlukan, sehingga dengan sarana dan prasarana tertentu dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya pada pencapaian tujuan organisasi. Kepribadian seorang pemimpin akan menentukan pelaksanaan tugasnya untuk mempengaruhi bawahan, peningkatan produktivitas serta adanya kebersamaan dan kepuasan kerja bagi para pekerja di dalam lembaga atau organisasi. Gaya kepemimpinan itu sendiri yang berkualitas tentu memiliki sifat jujur, adil dan dapat menerima sarana-sarana dari bawahannya. Pemimpin

yang demikian selalu bijaksana, selalu belajar dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi.

2.1.1.3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

“Kompensasi di definisikan sebagai sesuatu yang diberikan perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan untuk memotivasi karyawan agar mencapai prestasi yang diinginkan” (Sunyoto, 2012:30). Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi adalah salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi.

Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada sementara yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja. Pemahaman semacam ini perlu diluruskan dengan mendalami makna dan pengertian kompensasi dan sistem kompensasi secara keseluruhan. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan Saydam (1996). Sutrisno (2009:181), mengemukakan “kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang

diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Dari teori diatas maka dapat di simpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang bersifat finansial maupun non finansial pada periode yang tetap.

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Notoadmodjo (1992) dalam Sutrisno (2009:188) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Prestasi kerja
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.
2. Menjamin keadilan
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.
3. Mempertahankan karyawan
Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
5. Pengendalian biaya
Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
6. Memenuhi peraturan-peraturan
Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang pula.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Tohardi (2002) dalam Sutrisno (2009:193) ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

1. Produktifitas
Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
2. Kemampuan untuk membayar
Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustihalnya perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.
3. Kesiediaan untuk membayar
Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

d. Asas-asas kompensasi

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:220) mengemukakan asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi, yaitu:

1. Asas keadilan
Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsisten imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan yang lebih baik.
2. Asas kelayakan dan kewajaran
Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Hal ini penting agar semangat kerja karyawan tetap tinggi dan terhindar dari resiko timbulnya tuntutan dari karyawan, serikat buruh dan pekerja, maupun pemerintah, yang akan mengancam keberlangsungan bisnis yang digeluti perusahaan.

e. Hambatan Dalam Menentukan Kompensasi

Menurut Hakim (2014:110) serasional apapun metode yang digunakan dalam menetapkan kompensasi pasti tetap masih menghadapi tantangan-tantangan, antara lain:

- a. Standart gaji yang berlaku umum
Terdapat beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.
- b. Kekuatan dari serikat buruh
Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- c. Produktifitas
Perusahaan harus memperoleh laba agar tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Kebijakan gaji dan upah
Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat turnover atau untuk merekrut pegawai yang baik.
- e. Peraturan pemerintah
Pemerintah turut campur dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional/kota, upah lembur, pembatasan usia kerja dan pembatasan jam kerja.
- f. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama
Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama. Hambatan-hambatan tersebut di atas dapat di atasi dengan jika:
 1. sistem penilaian prestasi sesuai dengan kebutuhan organisasi
 2. faktor-faktor yang dinilai obyektif dan konkrit
 3. penilaiannya bebas dari bias
 4. prosedur dan administrasinya seragam
 5. sistemnya mudah digunakan
 6. hasil penilaian digunakan dalam pengambilan keputusan
 7. penilai terlatih dan berkualitas
 8. hasil penilaian didokumentasikan
 9. sistemnya mencakup monitoring dan evaluasi
 10. manajemen puncak dengan jelas memberikan dukungannya terhadap sistem.

f. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Hakim (2014:122-123), pada dasarnya kompensasi dibagi dalam dua (2) kelompok, yaitu:

1. Finansial langsung dan tidak langsung:
 - a. Gaji
Gaji adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, misal: seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau

mingguan. Gaji ini merupakan penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang telah ditentukan. Untuk itu maka diperlukan kemampuan untuk menentukan standart yang tepat, sebab standart yang terlalu mudah tidak akan menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga yang selalu sulit menyebabkan karyawan menjadi frustrasi.

2. Non Finansial

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan, antara lain berupa:

1. Asuransi kesehatan
2. Asuransi jiwa
3. Bantuan perumahan
4. Transportasi, dan lain-lain.

2.1.1.4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2016:334), “disiplin kerja adalah kesiediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi”. Heidjrachman dan Husnan (2002:15) mengungkapkan “disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”. Sedangkan menurut Davis dalam Sinambela (2016), disiplin penerapan

pengelolaan untuk memperteguh dan meaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu disiplin preventif dan korektif yaitu:

Pendisiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Namun ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen :

1. para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya
2. para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi
3. para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara. pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Pendisiplinan korektif adalah tindakan pengenaan sanksi disipliner yang diberikan kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang telah ditetapkan. Pendisiplinan dapat dilakukan bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat. Pengenaan sanksi korektif hendaknya memperhatikan tiga hal :

1. Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran apa yang telah diperbuat.
2. Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.
3. Dalam hal pengenaan sanksi terberat perlu dilakukan "wawancara keluar" pada waktu mana dijelaskan mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu (Hakim, 2014:122-123).

b. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang terjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah peningkatan diri dari kemalasan (Tohardi 2002 dalam Sutrisno, 2009).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2002) dalam Sutrisno (2009), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya kompensasi
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikonstrusikan bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

d. Indikator - Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi Hasibuan (2007) dalam Sinambela (2016:356) diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal, serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan

kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, seperti berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Sebaliknya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin) maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan. Apabila kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila jasa kecil maka kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka pegawai akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku *indisipliner* pegawai yang kurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara semua pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.1.1.5. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Sinambela (2016:48), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Selain itu, kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Rivai dan Basri (2004: 14). Mangkunegara (2000) dalam Rumondor, dkk., (2016) menyatakan “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

b. Membangun Kinerja

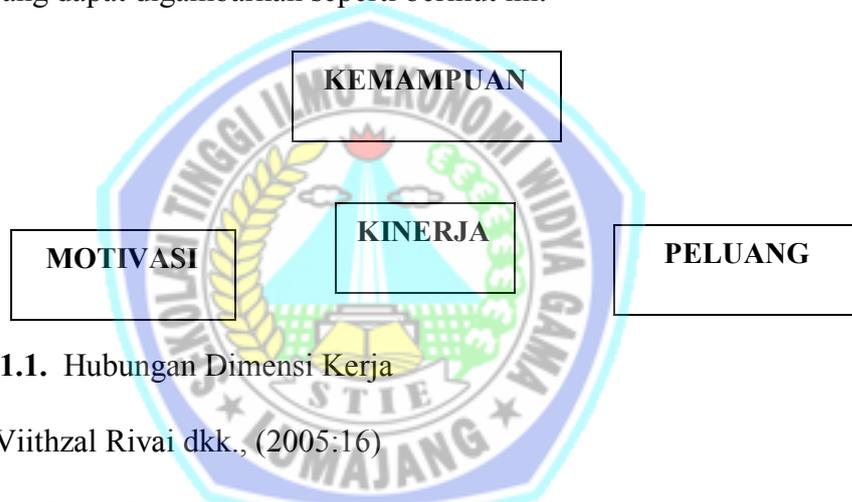
Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

- a. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembandingan dalam persaingan dalam organisasi.
- b. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- c. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- d. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

- e. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- f. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- g. Tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2016:483-484).

c. Dimensi Kerja

Dimensi kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang yang dapat digambarkan seperti berikut ini.



Gambar 1.1. Hubungan Dimensi Kerja

Sumber: Viithzal Rivai dkk., (2005:16)

Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain. Selanjutnya Donnelly, dkk., dalam (Sinambela, 2016:487), mengemukakan “bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu harapan mengenai imbalan; dorongan; kemampuan; kebutuhan, dan sifat; persepsi terhadap tugas; imbalan internal dan eksternal, dan persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja”.

d. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Menurut Hodgetss dan Kuratko dalam (Amins, 2012) menyatakan bahwa dimensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. *Quantity of Word* (kuantitas pekerjaan) adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan,
- b. *Quality of Word* (kualitas pekerjaan) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan, yang mencakup akurasi kualitas pekerjaan,
- c. *Job knowledge* (pengetahuan kerja) adalah kejelasan pemahaman atau luasnya pengetahuan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keterampilan,
- d. *Creatifiness* (pengetahuan kerja) adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul,
- e. *Cooperation* (kerjasama) adalah kesediaan pegawai untuk melakukan kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota dari organisasi,
- f. *Dependability* (kemandirian) adalah kesadaran yang dapat dipercaya pegawai dalam hal kehadiran, kesungguhan, kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan,
- g. *Initiative* (inisiatif) adalah semangat pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya,
- h. *Personal qualities* (kualitas pribadi) adalah menyangkut kepribadian, keramahtamahan, kepemimpinan dan integrasi pribadi.

e. Tujuan Penilaian kinerja

Adapun sejumlah tujuan penilaian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2003 : 224), antara lain :

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya
- c. Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

2.1.1.6. Hubungan antar variabel

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sutita dalam (Sunyoto, 2012:34),”gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok. Selain itu penelitian pada

Setiawan dan Mujiati (2016), menyimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Dalam penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sastrohadiwiryo (2015) dalam Sinambela (2016:218), mengatakan bahwa “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikana sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selain itu penelitian pada Posuma (2013), menyimpulkan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

c. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Handoko (2001) dalam Sinambela (2016:334),”disiplin kerja adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi”. Selain itu penelitian pada Rumondor dkk., (2016), menyimpulkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

d. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur, dan menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang bersifat finansial maupun non finansial pada periode yang tetap.

Disiplin kerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Jadi gaya kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja mempunyai keterkaitan dengan kinerja pegawai, karena adanya tiga variabel ini dapat tercapai. Dengan kata lain karyawan yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Sehingga dapat mencapai hasil kerja sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi.

d.4.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini, sangat penting untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang kaitannya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB dalam melakukan sebuah penelitian. Dan sebagai pembandingan penelitian di atas, penelitian ini dilampirkan.

1. Berdasarkan penelitian terdahulu Setiawan dan Mujiati (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.
2. Berdasarkan penelitian terdahulu Posuma (2013) dengan judul “Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”, dengan menyimpulkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan penelitian terdahulu Hidayat dan Taufiq (2012), dengan berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, dengan menyimpulkan hasil penelitian lingkungan kerja dan disiplin kerja serta motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan penelitian terdahulu Rumondor dkk. (2016) dengan judul ”Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Berdasarkan penelitian terdahulu Zahra dkk. (2016) dengan judul” Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan

kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

6. Berdasarkan penelitian terdahulu Koech dan Namusonge (2012) dengan berjudul” *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*”, dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan laissez-faire tidak signifikan berkorelasi dengan kinerja organisasi.
7. Berdasarkan penelitian terdahulu Richard Christian Turang, Paulus Kindangan (2015), dengan judul “*Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance*”, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan.
8. Berdasarkan penelitian terdahulu Suwuh (2015) dengan berjudul” *The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance*”, hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Berdasarkan penelitian terdahulu Timothy dkk. (2011) dengan berjudul” *Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja,

gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

10. Berdasarkan penelitian terdahulu Thaief dkk. (2015) dengan berjudul “*Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)*”, hasil penelitian Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan secara parsial berepengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja.

Tabel 1.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Setiawan dan Mujiati (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	variabel independen: (X ₁) gaya kepemimpinan (X ₂) kompensasi variabel dependen: (Y) kinerja Karyawan	Uji Normalitas, Uji multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas	menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Posuma (2013)	Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	variabel independen: (X ₁) kompetensi (X ₂) kompensasi (X ₃) kepemimpinan variabel dependen (Y) kinerja	Uji Validitas dan , Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis	kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan.

No.	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
			Karyawan		
3.	Hidayat dan Taufiq (2012)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	variabel independen: (X ₁) lingkungan kerja (X ₂) disiplin kerja (X ₃) motivasi kerja variabel dependen: (Y) kinerja Karyawan	Uji Hipotesis	berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Rumondor dkk. (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	variabel independen: (X ₁) kepe- mimpi- nan (X ₂) motivasi (X ₃) disiplin kerja variabel dependen: (Y) kinerja Pegawai	Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Multikolinieritas, Analisis Regresi Linear Berganda.	menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Zahra dkk. (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja	variabel independen: (X ₁) lingkungan kerja (X ₂) gaya kepemimpinan variabel dependen: (Y ₁) kinerja karyawan	data valid dan reliable	bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

No.	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
			(Y ₂) disiplin kerja		
6.	Koech dan Namusonge (2012)	<i>The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance</i>	variabel independen: (X ₁) leadership style variabel dependen: (Y) Organizational Performance	statistik deskriptif dan inferensial	gaya kepemimpinan laissez-faire tidak signifikan berkorelasi dengan kinerja organisasi.
7.	Richard Christian Turang, Paulus Kindangen (2015)	<i>Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i>	variabel independen: (X ₁) Leadership Style (X ₂) Motivation (X ₃) Work Discipline variabel dependen: (Y) Employee Performance	Uji validitas dan Keandalan Uji	menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara bersamaan. gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. kinerja karyawan motivasi pengaruh secara parsial. Dan bekerja pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan.
8.	Suwuh (2015)	<i>The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i>	variabel independen: (X ₁) Leadership Style (X ₂) Motivation (X ₃) Work	Multiple Regression Analysis Model	gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh

No.	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
			Discipline variabel dependen: (Y) Employee Performance		yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Timothy dkk. (2011)	<i>Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises</i>	variabel independen: (X ₁) Leadership Style variabel dependen: (Y) Organizational Performance	Relationship, Model Specification and Correlation Coefficient	sementara gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.
10.	Thaief et dkk. (2015)	<i>Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance</i>	variabel independen: (X ₁) Training (X ₂) Compensation (X ₃) Work Discipline variabel dependen: (Y) Employee Performance	Descriptive Analysis, Regression Analysis, T Test Results, officient of Determination	pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja.

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.1.3. Kerangka Pemikiran

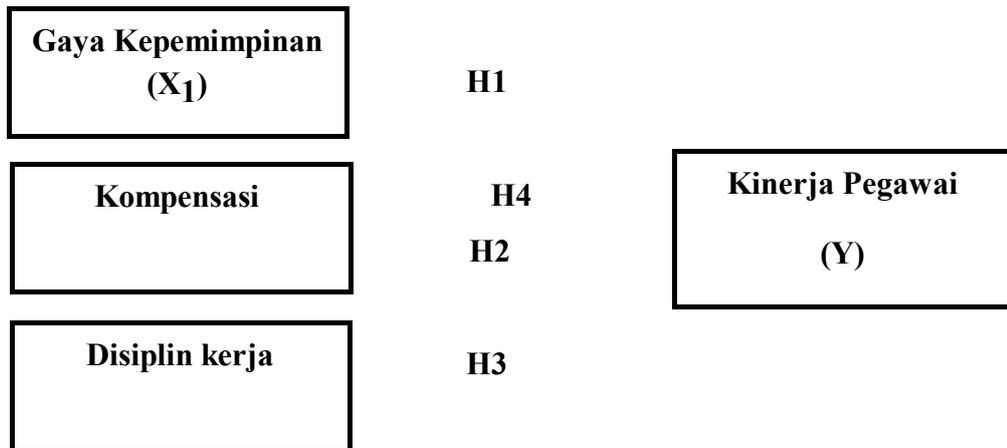
Sugiyono (2015:60), mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber: gaya kepemimpinan (Wahyudi, 2015:121), kompensasi (Sunnyoto, 2012:30), disiplin kerja (Sinambela, 2016:2016), dan kinerja pegawai (Sinambela, 2016:480).

Keterangan:

Secara Parsial

Secara Simultan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1), kompensasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai di Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang, baik secara parsial maupun secara simultan. Oleh karena itu dari kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

2.2. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:63), menyatakan bahwa ”perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan rangka berfikir.” Tetapi perlu diketahui bahwa tidak setiap penelitian harus merumuskan hipotesis. Penelitian yang bersifat *ekploratif* dan *deskriptif* sering tidak perlu merumuskan hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang telah diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Hipotesis Pertama

Ho : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

Hipotesis Kedua

Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang

Hipotesis Ketiga

Ho : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh disiplin kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

Hipotesis Keempat

Ho : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kaliwungu Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang.

