

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1. Landasan Teori

1.11.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah mencapai tujuan melalui kerja orang lain. Manajemen ialah proses merencanakan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan manajer perusahaan (Terry dalam buku Darsono & Dewi 2016: 35). Konsep tersebut dikenal POAC. Manajemen ialah perencanaan, pimpinan, dan pengendalian sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Jones dan Jennifer, 2007: 5).

Manajemen adalah memperdayakan orang lain yang dibayar untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh si pembayar. Jadi manajemen adalah bekerja maju tak gentar membela yang bayar. Oleh sebab itu manajemen adalah rekayasa para manajer untuk memberdayakan buruh untuk bekerja efektif dan efisien mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajer. Buruh dalam hal ini lazim disebut sumber daya manusia upahan.

Berdasarkan pemikiran idealisme, sumber daya manusia dapat di dekati dari dua paradigma, yaitu manajemen sumber daya manusia dan manajemen capital manusia. Yang dimaksud sumber daya manusia adalah ketrampilan, pengetahuan, sikap, pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan pekerjaan. Unsur-unsur itu merupakan alat produksi dalam organisasi bisnis dikelola oleh

manjer untuk mencipta laba bagi pemilik kapital. Di sisi lain dari sisi idealisme, sumber daya manusia diposisikan sebagai capital organisasi bisnis, disebut manajemen kapital manusia. Manajemen capital manusia adalah perolehan, penganalisaan, dan pelaporan nilai tambah manusia, investasi strategis, dan keputusan operasional ditingkat korporasi dan lini, dengan menghargai manusia sebagai asset untuk mencipta laba (Amstrong, 2006: 29). Manusia diposisikan sebagai pencipta nilai (*value creator*), bukan diposisikan sebagai beban (*expenses*) organisasi (Goal, 2014: 79).

Menurut Sofyandi (2013:6), Manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai salah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu, planning, organizing, leading, dan controlling, dalam setiap aktivitas/ fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efesien.

Maksud dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan kepada organisasi melalui tanggung jawab strategi, etis dan sosial. Maksud ini menuntut proses pembelajaran dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Pembelajaran sumber daya manusia menggambarkan usaha-usaha yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari manajer pelaksana, dan menunjukkan bagaimana profesionalisme karyawan mendukung usaha tersebut.

1.11.1.1 Tujuan-tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi (Sofyandi, 2013: 11). Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sebagai contoh departemen sumber daya manusia dari Hewlett Packard menemukan bahwa penanganan masalah-masalah sumber daya manusia tersebut dapat mempertinggi kontribusi karyawan terhadap

organisasi melalui ketersediaan system informasi yang akurat yang dapat memangkas biaya anggaran yang cukup tinggi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi. Sebagai contoh dengan semakin berkembangnya departemen sumber daya manusia menjadi besar, Hewlett Packard merubah rasio jumlah staf sumber daya manusia dari 1/ 53 menurun menjadi 1/ 75 tanpa gangguan terhadap keberadaan perusahaan dalam jangka panjang melalui kebijakan “tanpa pemberhentian karyawan (*no-lay off policy*)”.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan. Sebagai contoh masyarakat dapat membatasi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia melalui perangkat hukum seperti adanya tindakan diskriminasi, keamanan, dan berbagai masalah lain yang menjadi perhatian masyarakat.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi. Sebagai contoh dalam kebijakan “tanpa pemberhentian karyawan” yang dilakukan oleh Hewlett Packard tersebut, departemen sumber daya manusia juga mempertimbangkan tujuan personal. Dalam suatu kesempatan departemen sumber daya manusia membantu tujuan personal secara teknis terhadap hubungan antar wanita dan pengembangan karir mereka melalui pengorganisasian konferensi wanita.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai berbagai aktivitas yang merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang tepat dalam organisasi. Suatu organisasi kecil mungkin tidak memiliki suatu departemen sumber daya manusia. Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia sering disebut juga sebagai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

4.11.12 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2015:4) dilihat dari sebagian besar para ahli bahwa pengelolaan melibatkan lima fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini mewaliki proses manajemen

(*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1. **Perencanaan.** Menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
2. **Pengorganisasian.** Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. **Penyusunan Staf.** Menentukan tipe orang yang harus anda pekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.
4. **Kepemimpinan.** Meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi bawahan.
5. **Pengendalian.** Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagian kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan.

5.11.2 Gaya Kepemimpinan

5.11.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi, terutama organisasi besar yang telah menggunakan manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang manajer. Seorang pemimpin harus

mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsure-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide, dan sebagainya.

Mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu masalah yang kompleks dan sulit karena sifat dasar kepemimpinan memang sangat kompleks. Akan tetapi, perkembangan ilmu saat ini membawa banyak kemajuan sehingga pemahaman kepemimpinan menjadi lebih sistematis dan objektif. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam antar orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan).

Menurut Prasetyo (2006: 28), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam proses kepemimpinan seseorang memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Selain itu, menurut Anoraga (dalam buku Edy Sutrisno, (2009: 214), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Menurut Hamdan Dimiyati (2008: 71), Gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para

anggota kelompok, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiapan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan.

5.11.2.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutarto (dalam buku Edy Sutrisno, 2009: 222) ada beberapa gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Persuasif

yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. Gaya Partisipatif

yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.

4. Gaya Inovatif

yaitu pemimpin yang selalu berusaha keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, social, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigatif

yaitu gaya pemimpin yang selalu disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan yang kurang berkembang.

6. Gaya Inspektif

yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang bersifat protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.

8. Gaya Naratif

yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

10. Gaya Retrogatif

yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retroaktif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan.

10.5.1.23 Indikator Kepemimpinan

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2002: 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

- a. Iklim saling mempercayai
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

e.5.1.24 Ciri atau Karakter Kepemimpinan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 300) terdapat ciri atau karakter pemimpin, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi: seorang pemimpin memiliki kebutuhan akan prestasi untuk menunjukkan kemampuannya kepada anak buah (karyawannya).
2. Kebutuhan akan kekuasaan: seorang pemimpin pasti membutuhkan kekuasaan supaya dapat memiliki power akan anak buahnya.
3. Kemampuan kognitif: seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisa kondisi di sekitarnya dan memahami anak buahnya.

4. Ketrampilan interpersonal: seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan mendekati anak buahnya. Kepercayaan diri: seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri sehingga dapat memimpin dengan tegas.
5. Etika: seorang pemimpin harus memiliki etika yang baik sehingga tidak berperilaku di luar etika yang berlaku di masyarakat.

5.5.1.3 Kompensasi

Dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih sulit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Meskipun para manajer dan periset tidak sepakat mengenai sejauh mana kompensasi mempengaruhi produktivitas, kompensasi sangatlah penting. Kebutuhan karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi, membuat program kompensasi menjadi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia. Kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atau jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi juga diartikan sebagai sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.

Menurut Panggabean (2002) dalam buku Edy Sutrisno (2009: 181), kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada

organisasi. Selain itu, Tohardi (2002: 182) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Marwansyah (2010: 271), mengemukakan kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas arya yang diberikannya kepada organisasi. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan penghargaan atau imblan langsung maupun tidak langsung , financial maupun non-finiasial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

5.5.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Diantara berbagai faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya Upah menurut Harsono (2005) adalah:

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan (*skill*) tinggi dan jumlahnya masih langka maka upah cenderung tinggi, sedangkan jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah upah cenderung turun.

b. Kemampuan Membayar

Bukan suatu pernyataan yang berlebihan bila perusahaan pada prinsipnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima.

c. Produktivitas

Perusahaan tidak dapat membayar para karyawan melebihi kontribusi mereka pada perusahaan melalui produktifitas mereka. Semakin tinggi prestasi karyawan searusnya semakin besar pula upah yang diterima.

d. Biaya Hidup

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan juga adalah biaya hidup. Bagaimana tampaknya biaya hidup merupakan batas penerimaan upah dari para karyawan.

e. Pemerintah

Peraturan-peraturan pemerintah juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah. Peraturan tentang upah minimum merupakan batas bawah dari tingkat upah yang harus dibayarkan.



5.5.e.32 Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi karyawan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Tujuan Organisasi memberikan kompensasi adalah:

1. Mendapatkan Karyawan yang berkualitas

Organisasi saling bersaing dipasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan yang masuk dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

2. Mempertahankan Karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.

3. Adanya Keadilan

Adanya administrasi kompensasi yang menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

4. Perubahan Sikap dan Perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan endaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Efisiensi Biaya

Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

5.5.e.33 Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:18) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2012:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

- a. Gaji
- b. Upah
- c. Upah Insentif

d. Fasilitas Kantor

e. Tunjangan

5.5.e.4 Kinerja

5.5.e.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo, 2012: 7). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Armstrong (2004: 29) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Adapun manajemen kinerja karyawan, pada dasarnya adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (Suparyadi, H, 2015: 300). Dengan demikian, nampak bahwa manajemen kinerja karyawan sebagai bagian dari

aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengelola cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh karyawan agar karyawan tersebut memiliki kemampuan tertentu sehingga mampu berkinerja seperti yang diharapkan. Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung kepada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya.

5.5.e.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawannya tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya.

Sementara itu, dalam kaitannya dengan indikator kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan
2. Kuantitas kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu memenuhi kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Indikator-indikator kinerja karyawan sebagaimana disebutkan diatas memberikan pengertian bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dilandasi oleh ketentuan-ketentuan dalam organisasi. Disamping itu, karyawan juga harus mampu melaksanakan pekerjaannya secara benar dan tepat waktu.

3.5.e.43 Prinsip Dasar Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja karyawan merupakan salah satu aktivitas dari seluruh rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia, sehingga aktivitas ini tidak dapat dipisahkan dan bahkan memiliki keterkaitan sinergistik dengan aktivitas-aktivitas lainnya dari manajemen sumber daya manusia (Suparyadi, 2015: 301).

1. Perencanaan

Manajemen kinerja karyawan sebagai suatu proses memiliki aktivitas-aktivitas utama, yaitu melakukan evaluasi atau penilaian kinerja karyawan, melakukan proses umpan balik, dan melakukan aktivitas tindak lanjut. Dalam situasi operasional organisasi berjalan secara normal, semua aktivitas ini dilakukan dalam waktu yang relative tetap atau secara periodik.

2. Memperbaiki kinerja

Manajemen kinerja harus mampu memperbaiki kinerja karyawan. Oleh karena itu, aktivitas evaluasi kinerja dan umpan balik harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya penurunan atau belum terpenuhinya standar kerja karyawan, serta harus mampu

menentukan dan merumuskan rencana tindakan yang tepat guna memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kejujuran

Pelaksanaan proses manajemen kinerja karyawan harus didasarkan pada kejujuran, terutama pada aktivitas penilaian kinerja karyawan, dan aktivitas proses umpan balik. Kejujuran juga harus dijadikan dasar pada pelaksanaan aktifitas proses umpan balik, karena umpan balik dua arah yang didasarkan pada kejujuran akan dapat mengidentifikasi secara baik masalah-masalah yang ada dan faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya masalah tersebut, sehingga akan dapat ditemukan dan dirumuskan rencana tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah-masalah yang ada.

4. Keberlanjutan

Guna mencapai tujuannya, organisasi menetapkan standar kinerja tertentu baik bagi setiap individu karyawan maupun bagi setiap unit kerja, dan standar kinerja ini harus tetap dijaga agar sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Oleh karena itu, manajemen kinerja karyawan harus dilakukan secara terus-menerus agar standar kinerja itu dapat terus terjaga dengan baik, setiap kali terjadi penurunan kinerja dapat segera diketahui, kemudian dievaluasi dan dilakukan tindakan yang diperlukan pada kesempatan pertama.

5. Pemudayaan

Manajemen kinerja karyawan yang dilaksanakan dengan baik dan secara berkelanjutan, dapat menjadi wahana pembudayaan atau internalisasi nilai-nilai kinerja seperti pentingnya kualitas hasil pekerjaan, bekerja secara

tepat waktu, pengembangan kreativitas, dan lain-lain ke dalam diri setiap individu karyawan.

6. Sistematis

Pelaksanaan manajemen kinerja karyawan harus melibatkan sebuah sistem, yang terdiri dari karyawan sebagai individu, para manajer, perangkat penilaian, dan prosedur penilaian, serta periode waktu penilaian kinerja yang terjadwal secara tepat, maupun secara insidental.

6.5.e.44 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah (Robert dan Jackson, 2001: 82):

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan kinerja

Sedangkan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut: (Sugiyono 2012: 146)

1. Volume hasil kerja
2. Kualitas hasil pekerjaan
3. Tingkat kedisiplinan karyawan
4. Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan
5. Kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tugas

1.5.5.45 Tujuan Manajemen Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen sumber daya manusia, merupakan suatu periode untuk mengevaluasi tingkat kinerja karyawan, mempertahankan dan meningkatkannya sesuai dengan kebutuhan organisasi, melalui pengembangan kompetensi yang didasari oleh cipta, rasa dan karsa yang melekat pada diri setiap individu karyawan. (Suparyadi, 2015: 303) manajemen kinerja karyawan memiliki dua tujuan sekaligus, yaitu tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan, sehingga manajemen kinerja karyawan ini juga memiliki tugas untuk menyinergikan kedua tujuan tersebut agar karyawan mampu berkinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan karyawan juga dapat dicapai.

a. Tujuan organisasi

1. Mendukung strategi

Setiap organisasi dalam upayanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, biasanya menggunakan strategi tertentu.

2. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Evaluasi atau penilaian yang dilakukan terhadap kinerja karyawan antara lain akan menghasilkan kesimpulan apakah kinerja karyawan saat ini telah sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atau belum atau apakah kinerja karyawan saat ini masih memenuhi syarat untuk mencapai sasaran-sasaran baru yang akan dikembangkan oleh perusahaan.

3. Administratif

Penilaian kinerja karyawan akan menghasilkan kesimpulan tentang prestasi yang dicapai oleh karyawan dan potensi manajerial mereka.

b. Tujuan individu karyawan

1. Karier yang tinggi

Setiap individu karyawan pada umumnya mengharapkan untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2. Hidup sejahtera

Dengan posisi jabatan yang makin tinggi, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik daripada sebelumnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan diri dan keluarganya.

3. Status

Sebagian orang berusaha keras untuk mendapatkan posisi jabatan dalam struktur organisasi juga didorong oleh keinginannya untuk memperoleh status sosial yang tinggi dalam lingkungan komunitasnya.

b.5.5.46 Sitem Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang melibatkan seluruh karyawan, manajer, dan para pimpinan, tujuan organisasi, sasaran-sasaran yang hendak dicapai, strategi organisasi, serta dukungan organisasional, dan dilakukannya proses umpan balik.

a. Tujuan Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan didirikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang ditetapkan bersama oleh anggota organisasi tersebut.

b. Sasaran

Guna mewujudkan tujuannya, organisasi menetapkan beberapa sasaran yang harus dicapai.

c. Strategi organisasi

Strategi yang ditetapkan oleh organisasi harus mampu memberikan arah yang spesifik terhadap pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi, termasuk didalamnya adalah sumber daya manusia.

d. Karyawan mampu berkinerja tinggi maka mereka harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaan yang mereka lakukan.

e. Perilaku kerja karyawan

Perilaku kerja karyawan atau tindakan-tindakan yang dilakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan akan berlangsung seperti yang diharapkan apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaannya.

f. Dukungan organisasional

Dukungan organisasional, antara lain dukungan dari pemimpin, dari rekan kerja, peraturan dan kebijakan organisasi akan dapat memengaruhi optimal atau tidaknya perilaku kerja karyawan.

f.5.5.5 Hubungan Antar Variabel

f.5.5.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Prasetyo (2006: 28), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam proses kepemimpinan seseorang memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dengan kinerja

karyawan. Kesiapan menerima arahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan.

f.5.5.5.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Panggabean (2002) dalam buku Edy Sutrisno (2009: 181), kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Karena kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka setiap organisasi merancang system kompensasi haruslah untuk mengikat dan menahan (*retain*) karyawan yang cakap dan juga harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan-peraturan hukum.

f.5.2 Penelitian Terdahulu

1. Bryan Johannes Tampi (2014), meneliti tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado) ” Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado) berjumlah 40 orang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado). Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan

menggunakan program SPSSversion 18.0. Berdasarkan hasil data persamaan analisis, regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 4.240 + 0.270 X_1 + 0,542 X_2$$

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

2. Dedi Kurniawan, dkk (2012), meneliti tentang “ Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lembaga di International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Penelitian ini dilakukan pada kinerja karyawan lembaga di International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Objek penelitian ini adalah para karyawan yang secara nyata dan aktif melaksanakan tugas, dengan jumlah responden sebanyak 130 orang karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Sedangkan

hasil penelitian secara parsial juga menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh, sedangkan motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan pada International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.

3. Arief Chaidir Abdillah, dkk (2011) meneliti tentang “ Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai. Populasi di KPP Pratama di Boyolali sebanyak 68 karyawan. Tujuan penelitian ini, untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, stres kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali. Menganalisis variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai di kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada efek negatif Tekanan kerja terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada yang positif dan pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, dan Variabel kepemimpinan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali.

4. Ida Ayu Brahmasari, dkk (2008) meneliti tentang “ Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan pekerjaan itu motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, bagaimanapun, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan yang di pengaruhi oleh variabel intervening adalah pekerjaan karyawan kepuasan. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan. Dari hasil ini, ada dua kesimpulan utama yang dapat ditarik dalam penelitian ini. Pertama, motivasi kerja bisa tidak berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan jika tidak dihubungkan oleh kepuasan kerja karyawan variabel. Dan kesimpulan kedua adalah bahwa kepemimpinan berhubungan negatif dengan pekerjaan karyawan.
5. Kadek Ary Setiawan, dkk (2016) meneliti tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung”. Populasi yang digunakan sebanyak 35 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga semua populasi digunakan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Alatanalisis yang digunakan

adalah teknik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

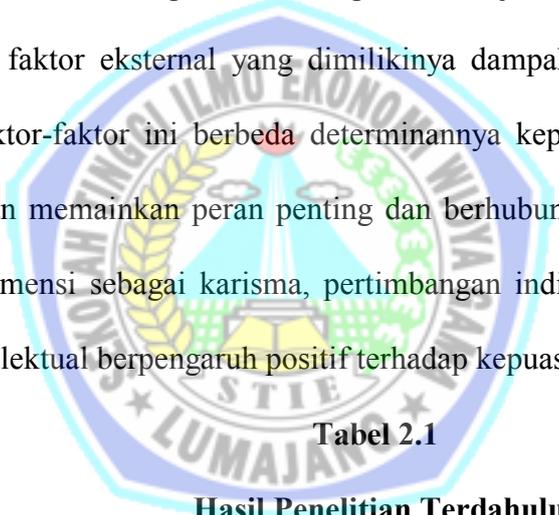
6. Vadyba (2017), *“The Influence of Leadership Styles on Employee’s Performance”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Makalah ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah perusahaan swasta manajer (perusahaan menengah dan besar) di Kosovo. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dan konstruksi yang digunakan disesuaikan dari penelitian sebelumnya dan sudah diuji reliabilitasnya. Untuk penelitian ini kami menggunakan kuesioner terstruktur dan analisis data yang dilakukan melalui paket statistik untuk ilmu sosial. Akhirnya analisis akan dilakukan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai dengan kondisi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa demokratis, otokratis dan kepemimpinan transformasional gaya berdampak positif pada tingkat kinerja karyawan. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa karismatik,

birokratis, laissez-faire dan transaksional Gaya kepemimpinan memiliki dampak negatif pada tingkat kinerja karyawan tapi statistiknya tidak penting.

7. M. Umer Paracha, dkk (2012) “ *Impact of Leadershi Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Roleof Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan itu bersifat Transformasional gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan transaksional berdampak pada kinerja karyawan. Juga kami berharap untuk melihat bahwa jika kepuasan kerja memiliki efek mediasi atau tidak. Untuk keperluan ini data dikumpulkan dari 6 sekolah yang bekerja di Rawal pindi dan Islamabad. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja Pegawai namun kepemimpinan transaksional tersebut lebih signifikan dari pada transformasional.
8. Ayesha Yaseen (2013), “ *Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor’s Dissatis faction in Punjab*”. Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa gaji, pengakuan, peluang promosi, dan Pekerjaan yang berarti adalah faktor manajemen kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap pekerjaan Kepuasan dokter. Tapi alasan utama ketidakpuasan dokter adalah, karena memang begitu tidak mendapatkan struktur pelayanan yang tepat dan tidak menemukan pekerjaan mereka bermakna. Pemerintah harus meningkatkan kepuasan dokter dengan memberikan jenis kompensasi nonfinansial ini.

9. Iqbal N (2015), “ *Effect of Leadership Style on Employee Performance*”. Hasil penelitian variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Pada akhirnya disimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis berguna dalam gaya kepemimpinan jangka pendek dan demokratis yang berguna sepanjang masa. Dan kepemimpinan partisipasi Gaya yang paling berguna dalam jangka panjang dan berpengaruh pada karyawan adalah positif. Pada akhirnya beberapa rekomendasi dibahas.

10. Mirela Karabina (2015), “ *The Impact of Leadership Style to The Teacher’s Job Satisfaction*”. Hasil penelitian Kepuasan kerja ditentukan oleh faktor internal, dan faktor eksternal yang dimilikinya dampak pada ketidakpuasan kerja; (b) faktor-faktor ini berbeda determinannya kepuasan kerja; (c) gaya kepemimpinan memainkan peran penting dan berhubungan dengan kepuasan kerja guru dimensi sebagai karisma, pertimbangan individual, Stimulasi dan pengaruh intelektual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru.



Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia, TBK (RegionalSales Manado)	X1 = Gaya Kepemimpinan X2 = Motivasi Y = Kinerja Karyawan	Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				<p>sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain di luar variabel yang diteliti.</p>
2.	D e d i Kurniawan, dkk (2012)	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>International Federation Red Cross</i> (IFRC) Banda Aceh	$X_1 = \text{Budaya Kerja}$ $X_2 = \text{Motivasi}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	<p>Hasil penelitian secara s i m u l t a n menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja b e r p e n g a r u h signifikan terhadap kinerja karyawan <i>International Federation Red Cross</i> (IFRC) Banda Aceh. Sedangkan hasil penelitian secara parsial juga menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja b e r p e n g a r u h signifikan terhadap kinerja karyawan <i>International Federation Red Cross</i></p>

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				<p>(IFRC) Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh, sedangkan motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan pada International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.</p>
3.	Arief Chaidir Abdullah, dkk (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai	$X1 = \text{Kepemimpinan}$ $X2 = \text{Stres Kerja}$ $X3 = \text{Disiplin Kerja}$ $X4 = \text{Kompensasi}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada efek negatif Tekanan kerja terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada yang positif dan pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja</p>

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				<p>karyawan di KPP Pratama di Boyolali, ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali, dan Variabel kepemimpinan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama di Boyolali.</p>
4.	<p>Ida Ayu Brahmasari,dkk (2008)</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Ha international Wiratama Indonesia).</p>	<p>X1 = Motivasi Kerja X2 = Kepemimpinan X3 = Budaya Organisasi Y = Kepuasan Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan pekerjaan itu motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, bagaimanapun, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel intervening</p>

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				<p>adalah pekerjaan karyawan kepuasan. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan. Dari hasil ini, ada dua kesimpulan utama yang dapat ditarik dalam penelitian ini. Pertama, motivasi kerja bisa tidak b e r h u b u n g a n langsung dengan kinerja perusahaan jika tidak dihubungkan oleh kepuasan kerja karyawan variabel. Dan kesimpulan kedua adalah bahwa k e p e m i m p i n a n berhubungan negatif dengan pekerjaan karyawan.</p>
5.	Kadek Ary Setiawan, dkk (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan K o m p e n s a s i Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung	X1 = Gaya Kepemimpinan X2 = Kompensasi Y = Kinerja Karyawan	Hasil analisis m e n u n j u k a n bahwa gaya k e p e m i m p i n a n berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				<p>apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.</p>
6.	Vadyba (2017)	<i>The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance</i>	$X_1 = \text{Leadership Styles}$ $Y = \text{Performance}$	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa demokratis, otokratis dan kepemimpinan transformasional Gaya berdampak positif pada tingkat k a r y a w a n kinerja. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa karismatik, birokratis, laissez-faire dan</p>

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				transaksional Gaya kepemimpinan memiliki dampak negatif pada tingkat kinerja karyawan tapi statistiknya tidak penting.
7.	M . U m e r Paracha, dkk (2012)	<i>Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan</i>	X1 = Leadership Style Y1 = Employee Performance Y2 = Mediating Role of Job Satisfaction	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja Pegawai namun kepemimpinan transaksional tersebut lebih signifikan daripada transformasional. Penemuan penting lainnya yang dilakukan adalah tidak ada peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional. Tapi hal itu menjadi perantara dengan kepemimpinan transformasi dan kinerja karyawan.

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
8.	Ayesha Yaseen (2013)	<i>Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab</i>	X1 = Compensation Y = Employee Satisfaction	Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa gaji, pengakuan, peluang promosi, dan Pekerjaan yang berarti adalah faktor mana je m e n kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap pekerjaan. Kepuasan dokter. Tapi alasan utama ketidakpuasan dokter adalah, karena memang begitu tidak mendapatkan struktur pelayanan yang tepat dan tidak m e n e m u k a n pekerjaan mereka b e r m a k n a . P e m e r i n t a h harus meningkatkan kepuasan dokter dengan memberikan jenis kompensasi non finansial ini.
9.	Iqbal N (2015)	<i>Effect of Leadership Style on Employee Performance</i>	X1 = Leadership Style Y = Employee Performance	Hasil penelitian variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Pada akhirnya disimpulkan bahwa

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				<p>kepemimpinan otopokratis berguna dalam gaya kepemimpinan jangka pendek dan demokratis yang berguna sepanjang masa. Dan kepemimpinan Partisipasi Gaya yang paling berguna dalam jangka panjang dan berpengaruh pada karyawan adalah positif. Pada akhirnya beberapa rekomendasi dibahas.</p>
10.	Mirela Karabina (2015)	<i>The Impact of Leadership Style to The Teacher's Job Satisfaction</i>	$X1 = \text{Leadership Style}$ $Y = \text{Job Satisfaction}$	<p>Hasil penelitian Kepuasan kerja ditentukan oleh faktor internal, dan faktor eksternal yang dimilikinya dampak pada ketidakpuasan kerja; (b) faktor-faktor ini berbedadeterminannya kepuasan kerja; (c) gaya kepemimpinan memainkan peran penting dan berhubungan dengan kepuasan kerja guru</p>

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
				dimensi sebagai k a r i s m a , p e r t i m b a n g a n individual, Stimulasi

Sumber: Penelitian Terdahulu

f.5.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2014:60), “kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”.

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir.

Teori

1. **Teori Manajemen** : (Darsono & Dewi 2016: 35), (Jones & Jennifer 2007: 5).

2. **Teori Manajemen Sumber Daya**

Manusia :

(Armstrong 2006: 29), (Goal 2014: 79), (Herman Sofyandi, 2013: 11), (Garry Dessler 2015: 4)

1.

2.

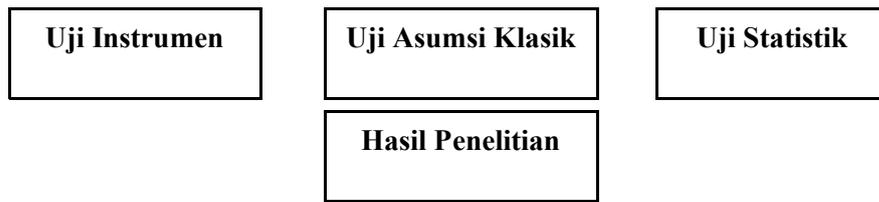
3. **Teori Gaya Kepemimpinan** : Prasetyo (2006: 28), Edy Sutrisno (2009: 214), Hamdan Dimiyati (2008: 71), Edy Sutrisno (2009: 222), Siagian (2005: 300).

4. **Teori Kompensasi** : Edy Sutrisno (2009: 181), Tohardi (2002: 182), Marwansyah (2010: 271), Harsono (2005), Hasibuan (2012: 18).

Penelitian Terdahulu

1. Bryan Johannes Tampi (2014), “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)
2. Dedi Kurniawan, dkk (2012), “ Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh
3. Arief Chaidir Abdillah, dkk (2011) “ Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai.
4. Ida Ayu Brahmawati, dkk (2008) “ Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).
5. Kadek Ary Setiawan, dkk (2016) “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung”.
6. Vadyba (2017), “*The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance*”.
7. M. Umer Paracha, dkk (2012) “*Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction*” Study of Private School (Educator) In Pakistan”
8. Ayesha Yaseen (2013), “ *Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction- A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab*”
9. Iqbal N (2015), “ *Effect of Leadership Style on Employee Performance*”.

Hipotesis

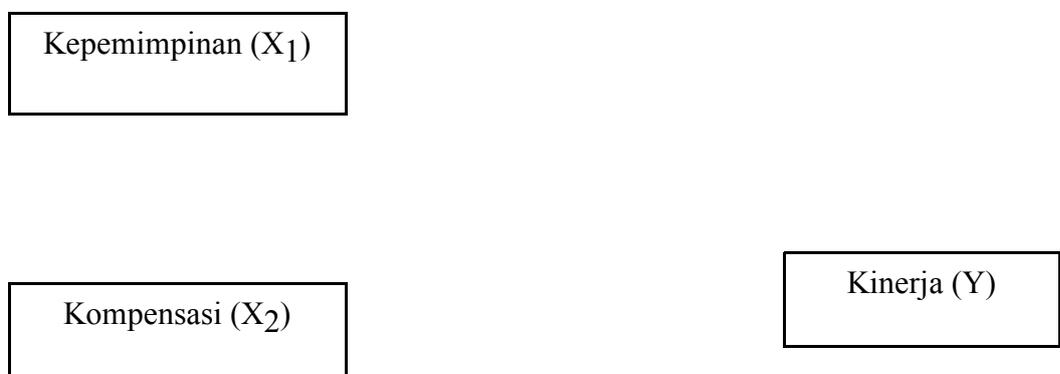


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Hasil Olahan Penelitian 2018

Menurut Sugiyono (2009:92) “ Penelitian berkenaan dengan dua variable atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigm penelitian”.

Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah perumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. Teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan tehnik analisis yang akan digunakan” (Sugiyono, 2006:63).



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber data: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Keterangan:

1. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y).
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y).
3. Pengaruh Kompensasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y).

= Garis pengaruh secara parsial

= Garis pengaruh secara simultan

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian pada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang. Jika karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dan kepemimpinan yang baik (transformasional) akan mampu untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya, namun sebaliknya, jika kompensasi yang diterima oleh karyawan dianggap kurang memadai, dan kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tidak akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan.

2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau pendapat yang kebenarannya masih rendah atau kadar kebenarannya masih belum meyakinkan sedangkan kebenaran pendapat tersebut perlu diuji atau dibuktikan (Nazir, 2008: 15). Dari

permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

3.5.4 Hipotesis Pertama

Ho : Tidak terdapat pengaruh gaya kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

2.2.2 Hipotesis Kedua

Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

2.2.3 Hipotesis Ketiga

Ho : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.