

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan.

1. Pengertian gaya kepemimpinan.

Pemimpin adalah anggota suatu kelompok yang menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan tujuan kelompok. Pengaruh adalah kemampuan untuk membuat orang lain mengerjakan sesuatu. Pengaruh ini bermacam-macam sifatnya: berpengaruh dalam atau dangkal, berpengaruh dalam jangka waktu lama atau jangka waktu pendek, berpengaruh secara local maupun pengaruh yang menembus sekat-sekat zaman dan geografis.¹⁶

Kepemimpinan adalah salah satu aspek penting dalam manajemen. Ada beberapa macam gaya kepemimpinan terhadap suatu dengan mengadaptasi beberapa gaya kepemimpinan terhadap sesuatu yang berbeda, bisa digunakan sebagai model tingkah laku *leader* untuk menghadapi berbagai macam sifat anak buah yang dipimpinnya.¹⁷ Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia tentang pentingnya kepemimpinan, sebagaimana dalam Al-Quran menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan sebagai berikut: ۞

¹⁶ Candra Natadiputra, *Ekonomi Islam 101*, (Bandung: Pt Mobidelta, 2016), Hal.408

¹⁷ Ari Retno Habsari, *Terobosan Kepemimpinan, Panduan Pelatihan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Pt. Buku Kita, 2008), Hal. 3

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
 قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (QS. Al Baqarah: 30)¹⁸

Paul Hersey dan Keneth Blanchard mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan *”the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those others. This may be very different from the leader’s perception of leadership behavior, which we shall define as self-perception; rather than style.”*¹⁹

Maksudnya, gaya kepemimpinan dari seorang individu adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang ketika mencoba untuk mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dirasakan. Ini mungkin sangat berbeda dari persepsi pemimpin dari perilaku kepemimpinan, yang akan kita definisikan sebagai persepsi diri daripada gaya.

Sedangkan menurut Mulyasa yang di kutip Busro menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu

¹⁸ Departemen agama RI, *Al-Quran dan terjemahnya*, (Jakarta: darus sunnah, 2012). Hal.

¹⁹Wirawan, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), Hal. 352

pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.²⁰

Menurut Miftah Toha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Oleh karenanya usaha menyelaraskan persepsi di antara yang akan memengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.²¹

Menurut Veithzal Rivai Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²²

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Pemimpin yang efektif di kenal memiliki serangkaian luas gaya dari yang inspiratif dan berjiwa wira usaha, bijak sana dan dapat di percaya hingga sangat kritis dan tidak mengenal kompromi. Sebagian besar

²⁰ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber...*, Hal. 225

²¹ Miftah Thoha, *kepemimpinan dalam manajemen...*, Hal. 49

²² Sarita Permata Dewi, *Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta (Studi Kasus Pada Spbu Anak Cabang Perusahaan Rb.Group)*, Jurnal Nominal, Volume I Nomor I, 2012, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Hal. 6

literature tentang kepemimpinan menyatakan bahwa gaya atau kualitas kepemimpinan yang berbeda penting dalam konteks pengambilan keputusan, budaya, dan organisasi yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan yang di butuhkan untuk menangani bencana alam akan berbeda dengan ketrampilan kepemimpinan yang di perlukan untuk menghadapi pegawai yang tidak produktif dan tidak kooperatif. Kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks organisasi paling baik di pelajari melalui pengalaman dan praktik.²³

Gaya kepemimpinan secara teoritis dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan. Ketiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut adalah:

a. Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas.

Kepemimpinan dengan gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Gaya ini berpola mementingkan pelaksanaan tugas melebihi berbagai kegiatan lainnya dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat terhadap pelaksanaan tugas oleh setiap anggota.

b. Gaya mengutamakan kerjasama.

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan kerja sama, yang berarti juga mengutamakan hubungan manusiawi antara

²³Steven Cohen, dkk, *Menjadi Manajer Publik Efektif*, (Jakarta: Pmm Manajemen, 2011), Hal.271

anggota organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam menciptakan hubungan kerja sama antar-sesama anggota organisasi. Untuk itu hubungan manusiawi yang efektif ditempatkan sebagai faktor yang sangat menentukan. Perhatian yang besar terhadap kerja sama yang akrab mengakibatkan melemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

c. Gaya mengutamakan hasil.

Gaya Kempimpinan yang berusaha menerapkan gaya ini akan selalu mengutamakan hasil meskipun harus menggunakan sumber daya yang lebih, asalkan kualitas hasil bagus, maka pemimpin tersebut tidak pernah merasa sayang. Pemimpin akan merasa sangat kecewa manakala kualitas hasil kerja yang di capai di bawah standar akan selalu mengawasi proses pembuatan produk hingga finalisasi, sehingga produk yang diperoleh memenuhi harapan sebagaimana telah diuraikan secara detail pada saat perencanaan²⁴

Dalam kepemimpinan Terdapat dua dimensi dalam gaya kepemimpinan yaitu:

a. *Directive behavior* (perilaku mengarahkan)

Perilaku pemimpin yang memberi tahu dan menunjukkan ke pada anggota tim apa yang harus dilakukan, kapan waktunya,

²⁴ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber...*, Hal. 226-227

begaimana caranya, dan memberikan tanggapan atau hasil-hasil yang dicapai.

b. *Supportive behavior* (prilaku mendukung)

Prilaku pemimpin yang memberikan pujian, mendengarkan, memberi semangat, melibatkan anggota tim dalam mengambil keputusan.²⁵

Di dalam teori kepemimpinan kontijensi yang merupakan teori yang mengklaim bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengatur perusahaan atau untuk membuat sebuah keputusan pada situasi yang tepat, dimana seorang pemimpin kontigen secara efektif menggunakan gaya kepemimpinan mereka sendiri pada situasi yang tepat. Wirawan mengemukakan ada lima pola prilaku pemimpin gaya kepemimpinan dalam memimpin, yaitu:

- a. *Gaya kepemimpinan otokrasi*, dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak sedangkan para pengikut tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.
- b. *Gaya kepemimpinan paternalistik*, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.
- c. *Gaya kepemimpinan partisipatif*, gaya yang terletak di tengah-tengah di mana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Pemimpin dan

²⁵ Ari Retno Habsari, *Terobosan Kepemimpinan...*, Hal. 9

pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya. Di sebut gaya kepemimpinan gotong royong.

- d. *Gaya kepemimpinan demokratis*, jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakannya para pengikut lebih besar daripada pemimpin mereka. Pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan para pengikutnya.
- e. *Gaya kepemimpinan pemimpin terima bebas*, di sebut juga *free rein* atau *laissez faire*. Dalam gaya kepemimpinan ini bukan berarti kepemimpinan tanpa pemimpin, pemimpin tetap ada dan di perlukan akan tetapi peranannya minimal.²⁶

2. Teori gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinannya dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat di terangkan melalui tiga aliran teori berikut ini:

- a. *Teori genetis* (keturunan).

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *leader are born and not made* (pemimpin itu di lahirkan bakat, bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang

²⁶Wirawan, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi...*, Hal 380-383

pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah di lahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang di tempatkan karena ia telah di takdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

b. *Teori sosial.*

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrem pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrem pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *leader are made and not born* (pemimpin itu di buat atau di didik, bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bias menjadi pemimpin apabila di berikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. *Teori ekologis.*

Kedua teori di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbulah aliran teori ke tiga. Teori yang di sebut ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian, di kembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk di kembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga

dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.²⁷

3. Sifat Kepemimpinan.

Sifat yang diperlukan pemimpin yaitu ada 3:

- a. Sifat yang diperlukan berdasarkan penelitian ilmiah
 - 1) Kesanggupan mental, pada umumnya seorang pemimpin adalah seorang yang cerdas, meski tidak harus luar biasa cerdas.
 - 2) Minat dan kemampuan yang luas, ia bukan spesialis yang berpandangan sempit, ia memiliki pemahaman dan minat yang luas, kecerdasan beragam. Ia seorang pribadi yang memiliki kelebihan yang banyak.
 - 3) Mahir berkomunikasi, Pemimpin yang baik mahir dalam menyampaikan suatu ide, sehingga pengikutnya memahami idenya dengan jelas. Kefasihan dan kesederhanaan dalam menyampaikan pesan menentukan kualitas kepemimpinan.
 - 4) Matang, pemimpin yang baik berhasil lepas dari sifat-sifat kekanak-kanakan, sifatnya dewasa yang penuh dengan tanggung jawab.
 - 5) Kekuatan motivasi, hal ini termasuk pengendalian tenaga, inisiatif, keberanian, kesanggupan memulai dari diri sendiri dan pendirian

²⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi...*, Hal.386-387

yang teguh. Dia memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai sesuatu.

- 6) Ketrampilan social, dia meski peka terhadap perasaan dan sikap manusia, dibicarakan atau tidak. Dia harus benar-benar dapat secara tegas memengaruhi orang secara efektif.
- 7) Kemampuan administrasi, membayangkan dalam pikiran, memulai, merancang, menyusun, mengarahkan, menyelesaikan, menilai orang lain, memilih, mengajar, mengilhami, memerhatikan, meninjau kembali, menganalisis, melihat dengan pandangan yang jauh, memperbaiki, menerapkan pandangan batin, meringkaskan, memutuskan dan merampungkan pekerjaan.

b. Sifat yang diperlukan berdasarkan pengalaman para pemimpin.

- 1) Sifat yang bermutu seperti akhlak baik, imajinatif, tekun, dll.
- 2) Memiliki pengetahuan cukup tujuan, prinsip, sasaran, struktur organisasi, tugas, tanggung jawab, peran, dll.
- 3) Memiliki keahlian sebagai berikut: kreatif, perencanaan, pengajaran, pengawasan, kerjasama dengan pihak lain.

c. Sifat yang diperlukan berdasarkan apa yang dinyatakan para pengikut yaitu kuat berpikir, adil, jujur, cakap, pengetahuan tentang karakter orang, dapat melindungi diri sendiri dan orang lain, berani, terusterang, tegas, bermanfaat, penuh perhatian pada orang lain, dan penolong.²⁸

²⁸ Candra Natadiputra, *Ekonomi Islam 101...*, Hal.417

4. Fungsi Pokok Kepemimpinan

Veithzal Rivai berpendapat bahwa fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi Intruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap selanjutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam

pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi.

Fungsi ini dilakukan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi ada dasarnya berarti kepercayaan.

e. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara

terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara²⁹

5. Faktor-faktor yang Dipengaruhi Gaya Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan juga dapat berpengaruh terhadap hal-hal berikut.

- a. *Kepuasan kerja.* Hasil penelitian Gruenberg diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja.
- b. *Keberhasilan organisasi.* Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.
- c. *Komitmen anggota.* Teori kepemimpinan Kreitner dan Kinicki berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini

²⁹ Rahadian Fernanda, *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta*, Program Studi Akuntansi Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta 2016, Hal. 60-63

akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

- d. *Kinerja*. Waridin dan Guritno menyatakan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi kinerja bawahannya serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.³⁰

B. Kompensasi.

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah *Human Resource Management* (MRH) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun non finansial.³¹ Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.³²

³⁰ Galih Aryo Nimpuno, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Di Terbitkan, 2015), Hal. 30-31

³¹ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, Hal. 6

³² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011). Hal. 315

Sedangkan menurut Mangkuprawira yang di kutip Meldona menjelaskan bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.³³

Sehingga secara umum kompensasi dapat di definisikan sebagai bentuk imbal jasa yang di berikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, dimana penghargaan tersebut bias bersifat langsung maupun tidak langsung.

Bagi setiap perusahaan haruslah memberikan gaji yang diberikan kepada karyawannya di waktu yang tepat sesuai dengan waktu yang di tentukan, di saat pekerjaannya sempurna ataupun hasil dari kinerjanya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Nabi SAW juga memerintahkan memberikan upah sebelum keringat si pekerja kering. Dari ‘Abdullah bin Umar, Nabi SAW bersabda:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ

Artinya:“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering” (HR. Ibnu Majah, shahih).

Dengan pemberikannya kompensasi ini dapat dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-

³³ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integrative*, (Malang: Uin-Malang Press, 2009), Hal. 295-296

kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima semakin besar berarti pekerjaan semakin tinggi, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya sudah terpenuhi.

Terdapat beberapa Tahapan dalam menetapkan kompensasi yaitu tujuan manajemen, kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus di ikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan tersebut, perlu di ikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut:

- a. Tahap pertama: Tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk manajemen keadilan internal yang di dasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan.
- b. Tahap kedua: *Survey* upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang di dasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
- c. Tahap ketiga: Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang di dasarkan pada keadilan internal dan eksternal.³⁴

³⁴ Agus Sucipto, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Malang: Uin-Maliki Press, 2010). Hal. 140

2. Bentuk-bentuk Kompensasi

a. Gaji:

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah:

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan 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 tergantung keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif:

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*):

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan

sebagai upah meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, yaitu: asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.³⁵

3. Faktor yang mempengaruhi kompensasi.

a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku.

Melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku.

b. Tuntutan serikat pekerjaan.

Sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerjaan berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerjaan itu dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Misalnya dalam usaha serikat pekerjaan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya. Atau karena situasi yang menurut penilaian serikat pekerjaan itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji atau berbagai faktor lainnya.

c. Produktivitas.

Agar mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila pada pekerjaan merasa bahwa mereka tidak memperoleh kompensasi yang wajar,

³⁵ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2015). Hal. 544

sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah.

d. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji.

Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji bagi para karyawan tercapai pada jumlah uang yang di bawa pulang oleh para karyawan tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijaksanaan tersebut.

e. Peraturan perundang-undangan.

Pemerintah berkeentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekaryawananpun di atur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, memperkerjakan wanita, memperkerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya.³⁶

4. Karakteristik Kompensasi

Ada lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi sekiranya kompensasi dikehendai mencapai tujuannya secara efektif.

Karakteristik tersebut adalah:

- a. *Arti penting sebuah imbalan*, tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh para karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu dianggap tidak penting bagi mereka. Karena banyaknya perbedaan di antara para karyawan, jelaslah mustahil

³⁶ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, Hal. 317-319

menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam perancangan sebuah sistem imbalan adalah penentuan imbalan yang sedaoat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda dalam organisasi.

- b. *Fleksibilitas*. Apabila sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik unik anggota organisasi, dan sekiranya imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan memerlukan tingkat fleksibilitas tertentu. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sebuah sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.
- c. *Frekuensi*. Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan semakin besar potensi daya gunanya sebagai instrument yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang sangat diminati adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan maknanya.
- d. *Visibilitas*. Imbalan harus betul-betul dapat dilihat apabila dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan. Imbalan yang kelihatan (*visible*) memiliki manfaat lainnya karena mampu memuaskan kebutuhan para karyawan akan pengakuan dan penghargaan.

- e. *Biaya*. Sistem kompensasi jelas-jelas tidak dapat dirancang tanpa memperhitungkan biaya imbalan itu sendiri. Intinya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, karena sifat dasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi organisasi.³⁷

5. Sistem Dan Waktu Pembayaran Kompensasi

Dalam suatu kompensasi perlu menentukan sistem dan waktu dalam pembayaran kompensasi. Penentuan sistem dan waktu pembayaran kompensasi pada umumnya banyak digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Sistem Waktu.

Bisanya kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan, administrasi pengupahannya relatif mudah dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem ini ditetapkan jika prestasi kerja sulit di ukur per unitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan pada lamanya bekerja bukan dikaitkan pada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan

³⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi...*, Hal. 248-249

tetap. Kelemahan sistem waktu ialah perkara yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (*output*).

Besarnya kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lama waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja secara sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar, jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan, karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan.

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem borongan ini memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar.

d. Waktu pembayaran kompensasi.

Kompensasi harus di bayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar sehingga kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan yang bersangkutan. Kebijakan kompensasi ini harus deprogram dengan baik dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat.³⁸

6. Fungsi dan Tujuan Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi di dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai berikut:

- a. *Pengalokasian SDM secara efisien.* Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- b. *Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif.* Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

³⁸ *Ibid*, Hal. 251

- c. *Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.* Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas karyawan dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.³⁹

Sementara itu, Werther dan Davis menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif di pengaruhi oleh delapan faktor:

- a. *Memperoleh pegawai yang berkualifikasi,* Kompensasi yang cukup tinggi sangat di butuhkan untuk member daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsitif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para perusahaan berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang di harapkan.
- b. *Mempertahankan pegawai yang ada,* Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.
- c. *Manajemen keadilan.* Menejemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal masyarakat bahwa pembayaran di kaitkan dengan nilai relative, yang berarti sebuah pekerjaan yang sama di bayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan, yang dapat di bandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.
- d. *Penghargaan terhadap prilaku yang dilakukan.* Pembayaran hendaknya memperkuat prilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk prilaku di masa depan, rencana kompensasi

³⁹ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada, 2015), Hal. 241

efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-prilaku lainnya.

- e. *Mengawasi biaya*, Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang efektif. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif pekerja dapat dibayar upah atau gaji di atas standar.
- f. *Mematuhi peraturan*, Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang di keluarkan pemerintah dan manajemen pemenuhan kebutuhan pegawai.
- g. *Memfasilitasi pengertian*, system manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah di pahami oleh spesialis SDM, Manajemen operasional, dan para pegawai.
- h. *Meningkatkan efisiensi administrasi*, program kompensasi hendaknya di rancang untuk di kelola dengan efisien, membuat system SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan skunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.⁴⁰

Kadang-kadang terjadi konflik di antara tujuan di atas sehingga perlu di cari titik temu. Pada titik ini, strategi kompensasi harus membuat titik temu antara tujuan rekrutmen dengan tujuan konsistensi. Invancevich memberikan tujuh criteria untuk efektivitas kompensasi, yaitu:

- a. *Adequate*. Tingkat kompensasi minimum yang harus dipenuhi baik oleh pemerintah, serikat pekerjaan maupun manajer.

⁴⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Akasar, 2016). Hal. 225-226

- b. *Equitable*. Setiap orang harus dibayar dengan jujur, sesuai dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan mereka.
- c. *Balanced*. Bayaran, tunjangan, dan penghargaan lain harus dapat memberikan paket imbalan yang layak.
- d. *Cost-effective*. Bayaran yang diberikan tidak boleh berlebihan, perlu mempertimbangkan apa yang dapat di usahakan oleh perusahaan atau organisai untuk membayar.
- e. *Secure*. Bayaran harus cukup untuk membantu pekerja merasa aman dan membantu memuaskan kebutuhan dasar mereka.
- f. *Incentive-providing*. Bayaran harus memotivasi efektivitas dan pekerjaan produktif.
- g. *Acceptable to the employee*. Pekerja harus memahai sistem bayaran dan merasakan sebagai sistem yang layak untuk perusahaan atau organisasi dan diri mereka.⁴¹

C. Kinerja Karyawan.

1. Pengertian Kinerja Karyawan.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan.⁴² Kinerja adalah hasil kerja yang di capai pekerja baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenag dan tanggung jawab yang

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, Hal.292-293

⁴² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi...*,Hal. 96

diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁴³

Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.⁴⁴

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan devinisi kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

1. Kuantitas keluaran (semakin banyak semakin baik).

⁴³ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, Hal. 89

⁴⁴ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), Hal. 67-69

2. Kualitas keluaran (semakin berkualitas semakin baik).
3. Jangka waktu yang di butuhkan (semakin pendek/singkat waktu pengerjaan semakin berkinerja).
4. Kehadiran di tempat kerja (semakin sedikit izin semakin baik).
5. Sikap kooperatif di dalam organisasi (semakin bisa bekerja sama semakin baik).⁴⁵

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja.

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.⁴⁶

⁴⁵ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, Hal. 88

⁴⁶ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources ...*, Hal. 69

2. Dimensi Kinerja.

Wirawan mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. *Hasil kerja*. Yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat di ukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, seorang penjahit berapa banyak kemeja dan celana yang ia produksi setiap harinya dan bagaimana kualitasnya apakah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.
- b. *Prilaku kerja*. Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, pegawai melakukan dua jenis prilaku yaitu prilaku kerja dan prilaku pribadinya.
- c. *Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan*. Yaitu sifat pribadi yang di perlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.⁴⁷

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Menurut Hasibuan, faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor penting, yaitu:

- a. Kemampuan melaksanakan tugas.
- b. Minat bekerja.
- c. Kejelasan delegasi tugas dan peran, dan
- d. Tingkat motivasi pekerja.

⁴⁷ Wirawan, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi...*, hal. 733

Sedangkan Menurut Zami terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a. Jumlah kompensasi dari kompensasi yang diberikan, semakin detail pekerjaan yang di hargai dengan kompensasi (semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan).
- b. Penempatan kerja yang tepat, (semakin tepat posisi seseorang semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut).
- c. Pelatihan, (semakin sering diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).
- d. Promosi, (semakin jelas jenjang karir seseorang, maka semakin baik pula kinerja orang tersebut).
- e. Rasa aman di masa depan,(dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan).
- f. Hubungan dengan rekan kerja, (semakin baik komunikasi antar karyawan secara horizontal semakin baik pula kinerja karyawan).
- g. Hubungan dengan pemimpin, (semakin baik komunikasi vertical antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).

Dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- b. Faktor internal antara lain:
 - 1) kemampuan intelektualitas.

- 2) disiplin kerja.
 - 3) kepuasan kerja, dan
 - 4) motivasi karyawan.
- a. Faktor eksternal meliputi:
- 1) gaya kepemimpinan.
 - 2) lingkungan kerja.
 - 3) kompensasi.
 - 4) sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.⁴⁸

4. Tujuan Kinerja.

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja di bawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

⁴⁸ Muhammad Busro, Teori-Teori Manajemen ..., Hal. 95

Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Kapasitas untuk mendapatkan harapan tergantung pada tinglat kapasitas yang dapat dicapai oleh individu dan tim, tingkat dukungan yang diberikan manajemen, proses sistem, dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi bagi mereka. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian anatara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.⁴⁹

5. Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerjaan berkinerja selama priode waktu tertentu.⁵⁰ Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasi tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan

⁴⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), Hal.37

⁵⁰ *Ibid*, Hal. 187

umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Berdasarkan pandangan tersebut tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.⁵¹

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, seperti dalam menentukan tingkat kompensasi karyawan maupun reward yang layak. Dalam penilaian kinerja terdapat berbagai tujuan dan manfaatnya yaitu, McGregor mengklasifikasikan tujuan penilaian kinerja dapat dibagi tiga bagian, yaitu:

- a. *Administrative*, menyediakan dengan rapi cara untuk menentukan promosi, mutasi karyawan, dan kenaikan gaji.
- b. *Informatife*, memberi masukan data kepada manajemen mengenai kekuatan dan kelemahan dari para bawahannya langsung dan individu-individu lainnya dalam organisasi.

⁵¹ *Ibid*, Hal. 188

- c. *Motivational*, menciptakan pengalaman belajar yang dapat memotivasi para pegawai untuk mengembangkan diri sendiri dan meningkatkan kinerja mereka.⁵²

Dan Menurut Harvard penilain kinerja dapat digunakan untuk:

- a. Memperkenalkan perusahaan termasuk dalam perubahan dalam budaya organisasi.
- b. Mendefinisikan tujuan, tarjet dan sasaran untuk priode yang akan dating.
- c. Memeberika orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat di kemudian hari.
- d. Memberikan gmbaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- e. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- f. Melobi penilai untuk kepentingan politisdan bahkan akhir yang meragukan.
- g. Mendapatkan kesenangan kusus.
- h. Menyepakati tujuan pembelajaran.
- i. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- j. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- k. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.

⁵² Veithzal Rivai Zainal , *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), Hal. 413

- l. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.
- m. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.⁵³

Program kinerja mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjangkau semua elemen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip Busro terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan:

- a. *Quality* yaitu tingkatan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timeliness* yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain.
- d. *Cost Effectiveness* yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, teknologi di maksimalkan untuk mendapat hasil yang tinggi.
- e. *Need for supervisor* yaitu tingkatan sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

⁵³ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, Hal. 192

- f. *Interpersonal impact* yaitu tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama diantara rekan kerja.⁵⁴

D. Hasil Penelitian Terdahulu.

Endang Kartika Sari, dkk⁵⁵, dalam jurnalnya yang berjudul “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pd.Bkk Dempet Kabupaten Demak)*”, Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dari nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) 0.282 T hitung ($2.483 > T \text{ tabel } 1.6682$) atau signifikansi t ($0.016 < 0.05$). Adanya pengaruh positif dan tidak signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dari nilai koefisien regresi untuk motivasi (X2) 0.176 T hitung ($1.738 > T \text{ tabel } 1.6682$) atau signifikansi t ($0.087 > 0.05$). Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dari nilai koefisien regresi untuk variabel kualitas kehidupan kerja (X3) 0.786 T hitung ($7.448 > T \text{ tabel } 1.6682$) atau signifikansi t ($0.000 < 0.05$), variabel kualitas kehidupan kerja (X2) mempunyai pengaruh positif signifikan paling besar terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan Endang dan teman-temannya terletak pada pada variable bebas dimana pada

⁵⁴ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, Hal. 96-97

⁵⁵ Endang Kartika Sari dkk, “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pd.Bkk Dempet Kabupaten Demak)*”, *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016

penelitiannya menggunakan tiga variable bebas, Selain itu terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada salah satu variabel bebas gaya kepemimpinan dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

Azahraty⁵⁶, dalam jurnalnya yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pt. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin)*. Hasil dari penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan bahwa nilai T hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 4.049 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 dan nilai T tabel 1,99, karena $4.049 > 1,99$ dan nilai sig $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan bahwa nilai T hitung variabel disiplin kerja sebesar 2.994 dengan taraf signifikansi sebesar 0,004 dan nilai T tabel $0,05:62 = 1,99$, karena $2.994 > 1,99$ dan nilai sig $0,004 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan bahwa nilai F tabel sebesar 213.978 dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dari tabel F di dapat nilai tabel hitung untuk F hitung $0,05 = 3,60 = 2,76$, karena $213.978 > 2,76$ dan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya

⁵⁶ Azahraty, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pt. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin)*, At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 2 No. 1, 2018

kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan Azahraty terletak pada salah satu variabel bebas disiplin kerja, Selain itu terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada salah satu variabel bebas gaya kepemimpinan dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

Bryan Johannes Tampi⁵⁷ dalam jurnalnya yang berjudul '*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*' Hasil dari penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan bahwa nilai T hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,098 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,043 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan bahwa nilai T hitung variabel motivasi kerja sebesar 3,909 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan bahwa dilihat dari nilai R = 0,798. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan Bryan terletak pada salah satu

⁵⁷ Bryan Johannes Tampi , *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*” Journal “Acta Diurna” Volume III. No. 4. Tahun 2014.

variable bebas motivasi, Selain itu terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada salah satu variabel bebas gaya kepemimpinan dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

Winastyo Febrianto Hartono dan Jopie Jorie Rotinsulu,⁵⁸ Dalam jurnalnya yang berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Inti Citra Rasa Manado”*. Hasil dari penelitian ini yaitu variabel Gaya Kepemimpinan $X_1 = 0.014 \leq 0.05$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima maka variabel Gaya Kepemimpinan X_1 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Y , Komunikasi $X_2 = 0.048 \leq 0.05$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima maka variabel Komunikasi X_2 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Y , dan Pembagian Kerja $X_3 = 0.007 \leq 0.05$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima maka variabel Pembagian Kerja X_3 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Y . Berdasarkan hasil di atas maka dapat di simpulkan masing-masing variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen. Secara simultan nilai F hitung adalah 21,884. Nilai F tabel di peroleh 2,812. Maka untuk F hitung $\geq F$ tabel yaitu $21,884 \geq 2,812$, jadi variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel dependen. Perbedaan penelitian yang di lakukan Winastyo dan Jopie terletak pada pada variable bebas dimana pada penelitiannya

⁵⁸ Winastyo Febrianto Hartono Dan Jopie Jorie Rotinsulu, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Inti Citra Rasa Manado*, Jurnal Emba Vol.3 No.2 Juni 2015.

menggunakan tiga variable bebas, Selain itu terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas gaya kepemimpinan dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

Yuli Suwati⁵⁹, dalam jurnalnya yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda”**. Hasil dari penelitian ini adalah Nilai T hitung menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X1) sebesar 3,133 nilai *standart koefisien beta* 0,403 bila dibandingkan dengan nilai T tabel maka T hitung $3,133 > 1,672$, artinya variabel kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengan α sebesar $0,003 < 0,05$. Variabel Motivasi Kerja (X2) Nilai T hitung menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X2) sebesar 0,722 nilai *standart koefisien beta* 0,93 bila dibandingkan dengan nilai T tabel maka T hitung $0,722 < 1,672$ artinya variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengan α sebesar $0,473 > 0,05$, Berdasarkan perhitungan F tabel diperoleh hasil sebesar 3,16 F hitung diperoleh 6,531 berarti F hitung $> F$ tabel dan diperoleh hasil signifikan $0,003 < 0,05$ dengan demikian variabel kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang di lakukan Yuli terletak pada pada salah satu variable bebas motivasi kerja, Selain itu terdapat perbedaan yaitu objek

⁵⁹ Yuli Suwati, *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda*, E Journal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol 1, No 1, 2013.

penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada salah satu variabel bebas kompensasi dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani,⁶⁰ dalam jurnalnya yang berjudul “*Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama*”. Hasil analisis diketahui bahwa pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menghasilkan koefisien regresi positif sebesar 0,549, dengan t hitung = 4,491 > t table 1,688 (df=36, $\alpha=0,05$), dan nilai signifikansi = 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) menghasilkan koefisien regresi positif sebesar 0,238, dengan t hitung = 2,812 > t tabel 1,688 (df=36, $\alpha=0,05$), dan nilai signifikansi = 0,008 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut dijelaskan dengan hasil perhitungan SPSS yaitu hasil signifikan < 0,05 yaitu sebesar 0,000. Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan besarnya pengaruh diketahui dengan koefisien linear berganda yang ditunjukkan dari hasil R^2 yaitu sebesar 53,4%, sedangkan sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya. Perbedaan penelitian yang dilakukan Tanto dan berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu

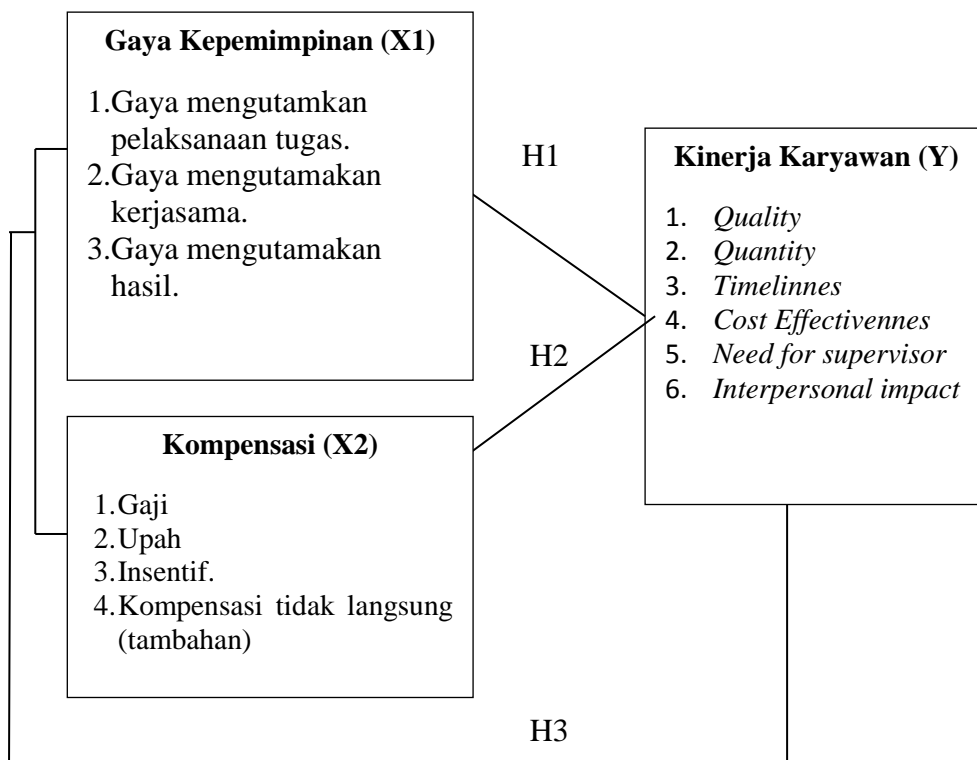
⁶⁰ Tanto Wijaya Dan Fransisca Andreani,⁶⁰ *Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama*, Agora Vol. 3, No. 2, (2015), Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

terletak pada salah satu variabel bebas kompensasi dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

E. Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya penelitian itu ditunjukkan.

Gambar 2.1
Kerangka konseptual



Keterangan:

1. Variabe dependent/variabel terikat (variabel Y) yakni variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Variabel dependent penelitian ini adalah

Y= Kinerja Karyawan.⁶¹

2. Variabel independent/variabel tidak terikat (variable X) yakni variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhinya variabel dependent.

Variabel independent dalam penelitian ini ada 2 yakni:

- a. Variabel X1 = Gaya Kepemimpinan.⁶²
- b. Variabel X2 = Kompensasi.⁶³

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁶⁴

Dari telaah pustaka di atas, maka ringkasan hipotesis yang dapat diajukan sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian adalah:

1. X₁ (gaya kepemimpinan) terhadap Y (kinerja karyawan)

Ho :Tidak ada pengaruh signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Fattaya Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung

⁶¹ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, Hal. 96-97

⁶² *ibid*, Hal. 228-229

⁶³ Vethzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2015) Hal. 544

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), Hal.64

Ha :Ada pengaruh signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Fattaya Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung

2. X_2 (kompensasi) terhadap Y (kinerja karyawan)

Ho :Tidak ada pengaruh signifikan pengaruh kompensasi Penjualan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Fattaya Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung

Ha :Ada pengaruh signifikan pengaruh kompensasi Penjualan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Fattaya Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung

3. X_1, X_2 , (gaya kepemimpinan dan kompensasi) terhadap Y (kinerja karyawan)

Ho :Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Fattaya Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung.

Ha :Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Konveksi Fattaya Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung.