

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Andi Sugondo (2013)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkasa Inti Jaya	1. kepemimpinan 2. kompensasi 3. Kinerja	Analisis Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif pada tingkat kompensasi yang diberikan guna meningkatkan kerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan

Wulan Oktorino W (2013)	Pengaruh Sikap Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Sikap Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Prodia Widyahusada (Lab. Klinik Prodia) Surabaya	Sikap pemimpin Lingkungan kerja Sikap karyawan	Analisis Regresi Berganda	Terdapat Pengaruh yang signifikan dari sikap pimpinan, lingkungan kerja dan sikap rekan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Prodia Widyahusada (Lab. Klinik Prodia) Surabaya
Gama Dewi syahfrizal (2011)	Analisa pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intentions serta dampaknya terhadap kinerja karyawan	Kepuasan kerja Turnover intentions Kinerja	Analisis Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention. 2. Turnover intention berpengaruh negative terhadap kinerja

				<p>karyawan .</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
Kusumawati (2008)	<p>Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan PT Yudhistira Ghalia Indonesia area cabang Yogyakarta</p>	<p>Budaya organisasi gaya Kepemimpinan. Kinerja</p>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Sedangkan menurut **Malayu** (2006:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Lawrence A. Appley dalam **Manullang** (2004:2) manajemen adalah *“the art of getting things done through the effort of other people”* (seni dalam memperoleh hasil melalui usaha orang lain). Sedangkan mendekati definisi tersebut ialah definisi yang diberikan oleh Newman dan Terry dalam **Manullang** (2004:2) yang menyatakan bahwa manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Manajemen sumber daya manusia adalah cabang dari ilmu manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan.

Paul Pigor dalam **Manullang** (2004:7) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ;

“the art of acquiring, developing and maintaining a competent work force in such a manner as to accomplish with maximum efficiency and economy the function and objective of the organization”,

(seni pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang berkompeten sebegitu rupa untuk menciptakan efisiensi maksimum dan fungsi ekonomi sesuai tujuan organisasi).

Manullang (2004:7) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja

dari para tenaga kerja. Sedangkan Malayu (2006:10) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni menggerakkan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ilmu yang kompleks dan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dan bawasanya. Kepemimpinan secara tipikal didefinisikan sebagai dukungan dan perilaku pemimpin dalam suatu organisasi. Beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Robbins (2011: 410) Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

Menurut pendapat Wahjosumito (2005) dalam perdana dan Andriyani (2011) kepemimpinan adalah sifat, watak, dan kualitas pribadi seorang pemimpin yang mempengaruhi orang – orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Menurut Hasibuan (2007:170) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Rivai (2005: 32-33) Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin sehingga pada dasarnya kepemimpinan dibedakan menjadi 2 pimpinan antara lain :

1. Pimpinan Formal artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan.
2. Pimpinan Informal artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok.

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawanya atau karyawannya untuk bekerja sama melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang berhubungan untuk mencapai tujuan sama

2.2.2.2 Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan. Dari beberapa literatur menjelaskan hal-hal yang berbeda tentang asal kepemimpinan sesuai dengan pendapat dari penulis atau pengarang literatur tersebut. Ada teori yang menyatakan pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat atau dibentuk. Ada juga teori yang menyebutkan bahwa pemimpin itu karena adanya kelompok orang-orang dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Ada juga teori yang menyatakan bahwa situasilah yang membentuk pemimpin.

Terry dalam **Kartono** (1983: 45) mengemukakan beberapa teori tentang kepemimpinan, antara lain :

1) Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah dan pemaksaan serta tindakan-tindakan yang arbitrer. Pengawasan dilakukan secara ketat agar pekerjaan yang ada dilakukan secara efisien. Dalam teori ini otokrat dibedakan menjadi tiga, yaitu otokrat keras, otokrat lembut dan otokrat inkompeten. Otokrat keras pada intinya memiliki sifat tepat, seksama dan sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku, dan tidak mau mendelegasikan otoritas. Sedangkan otokrat lembut atau baik memiliki kemiripan dengan otokrat keras. Pemimpin hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakannya sendiri. Tetapi pemimpin ini memiliki sikap royal terhadap anggota atau karyawannya. Berbeda dengan kedua tipe otokrat di atas, otokrat inkompeten tidak mempunyai prinsip, tidak mengindahkan moral dan bersifat jahat.

2) Teori Psikologis

Teori ini menjelaskan bahwa fungsi pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buahnya. Pemimpin mengarahkan anak buahnya untuk mau bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Pemimpin juga memperhatikan aspek-aspek psikis manusia.

3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan atau memperbaiki hubungan dalam organisasi dan usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang akan dicapai dan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

4) Teori Suportif

Dalam teori ini, pemimpin beranggapan bahwa semua pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan pemimpin bertugas membimbing pengikutnya dengan sebaik-baiknya melalui tindakan tertentu. Pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu mendorong para pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

5) Teori Laissez Faire

Teori ini menjelaskan pemimpin yang kurang mampu mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dan tanggung jawab yang ada diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Akibatnya, kelompok yang dipimpinnya ini menjadi tidak terurus, tidak terkontrol dan tidak terkendali.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu melakukan tindakan yang berbeda dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus bersifat fleksibel karena pemimpin harus mampu mengambil langkah yang tepat untuk setiap masalah yang dihadapinya.

7) Teori Sifat

Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, memiliki kedewasaan emosional, memiliki daya persuatif, mempunyai keterampilan, komunikatif, memiliki

kepercayaan diri, peka, kreatif, memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin harus mempunyai sifat dan sikap fleksibilitas yang tinggi menyesuaikan dengan keadaan dan perkembangan zaman yang ada. Kepemimpinan harus bersifat multidimensional agar mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri dengan situasi yang cepat berubah. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan terdiri atas tiga elemen dasar yaitu pemimpin-pengikut-situasi.

Thoha (2011) menjelaskan tentang beberapa teori kepemimpinan. Teori-teori tersebut yaitu :

1) Teori Sifat (Trait Theory)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali padazaman Yunani Kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak dibuat. Teori The Great Man menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

2) Teori Kelompok

Teori kelompok pada kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologis sosial dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

4) Model Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitian terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif (A

Contingency Model of Leadership Effectiveness). Model ini berisi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- a) Hubungan pemimpin-anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
 - b) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
 - c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.
- 5) Tujuan (Path-Goal Theory)

Adapun teori path-goal versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan Direktif
Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang Otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b) Kepemimpinan yang mendukung (supportive leadership)
Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c) Kepemimpinan partisipatif
Kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih ada padanya.
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi
Kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka

mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

6) Pendekatan Sosial Learning dalam Kepemimpinan

Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. Sosial learning merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal-balik antara pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri.

2.2.2.3 Indikator kepemimpinan menurut simanungkalit (2015)

1 Jujur

Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan

2 Toleransi

Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya

3 Disiplin

Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan

4 Kerjasama

Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar, tugas dan menyelesaikan tugas sebaik-baiknya

5 Kreatif

Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimilikinya

6 Mandiri

Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas

7 Rasa ingin tahu

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajari, dilihat dan didengar

Tabel 2 Teori Kepemimpinan dari Para Ahli

Menurut	Terry dalam Kartono (1983)	Thoha (2011)
Teori	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Psikologis • Teori Sosiologis • Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis • Teori Suportif • Teori Laissez Faire • Teori Kelakuan Pribadi • Teori Sifat • Teori Situasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>) • Teori Kelompok • Teori Situasional dan Model Kontijensi • Model Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler • Teori Jalan Kecil-Tujua(<i>Path-Goal Theory</i>) • Pendekatan <i>Sosial Learning</i> dalam Kepemimpinan

2.2.3 Kompensasi

2.2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kompensasi menurut Ivancevich (1995) dalam **Kadarisman** (2012) kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial.

Aritonang (2005: 2) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundangundangan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

2.2.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Gary Dessler dalam **Indriyatni** (2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran nonfinansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Menurut Mangkunegara (2011: 85-86) kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

- 1) Kompensasi langsung, merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

- c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
- 2) Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pension, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

2.2.3.3 Indikator-indikator Kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indicator kompensasi, menurut Simamora (2004: 445) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :

- 1) Upah dan Gaji
Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.
- 2) Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.
- 3) Tunjangan
Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan

yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

2.2.3.4 Asas Kompensasi

Program kompensasi dari perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang-undangan yang mengatur pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari karyawan atau buruh yang menuntut program kompensasi yang adil dan layak serta wajar sesuai dengan perundangan.

Menurut Hasibuan (2009: 122) ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu :

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas

batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

2.2.3.5 Metode Kompensasi

Menurut **Hasibuan** (2009: 123) dalam pemberian kompensasi dikenal ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu :

1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

2.2.3.6 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut **Hasibuan** (2009: 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha /majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- 2) **Kepuasan Kerja**

Perusahaan memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh perusahaan, kesesuaian atau keadilan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.
- 3) **Pengadaan Efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan akan dengan mudah merekrut atau memperoleh karyawan yang berkualitas.
- 4) **Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sesuai dengan tujuan utama karyawan bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidupnya.
- 5) **Stabilitas Karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- 6) **Disiplin**

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, karena tidak mau diberhentikan oleh perusahaan.
- 7) **Pengaruh Serikat Buruh**

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) **Pengaruh Pemerintah**

Program kompensasi harus sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum).

2.2.4 Kepuasan kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut **Mangkunegara** (2011: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2002: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dole dan Schroeder (2001) dalam **Koesmono** (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam **Koesmono** (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Menurut **Hasibuan** (2009: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009: 203) sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan

- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 114) sebagai berikut :

1) Kesempatan untuk Maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. Termasuk di dalamnya adalah kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.

2) Keamanan Kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja. Karyawan akan berhenti dan berpikir ulang apabila pekerjaan yang dilaksanakannya mengandung bahaya dan efek negatif di dalamnya. Misalnya bekerja pada pabrik cat atau zat kimia berbahaya.

3) Gaji.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat karyawan kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dan diberikan dengan adil kepada karyawan.

4) Manajemen Kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5) Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah sarana dan prasarana kerja seperti tempat kerja, ventilasi, penynaran, kantin, dan tempat parkir. Sarana

yang lengkap dan aman akan memberikan kenyamanan kerja pada karyawan.

6) Pengawasan (Supervisi).

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover* yang tinggi.

7) Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pemimpin yang bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi serta keluhan-keluhan karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan perusahaan.

9) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Misalnya, perusahaan atau manajemen memberikan santunan kepada karyawan yang sedang mengalami musibah, memberikan libur atau cuti kepada karyawan yang sakit dan sebagainya.

10) Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut **Maripot** (2002: 290) meliputi :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai atau karyawannya. Apabila jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya, dan kinerjanya dalam perusahaan maka karyawan akan merasa puas, karena merasa dihargai dengan setimpal.

2) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dikerjakannya. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3) Rekan sekerja

Rekan kerja dalam suatu perusahaan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik dengan sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman, tidak tertekan dan dapat saling membantu.

4) Atasan

Atasan atau pimpinan merupakan orang yang mengatur jalannya operasi perusahaan. Pemimpin yang menentukan kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Cara atau gaya pemimpin dalam mengelola perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

5) Promosi

Perusahaan perlu mengadakan program promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dan kinerja yang baik. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan akan merasa diakui eksistensinya dalam perusahaan.

6) Lingkungan Kerja

Lingkungan yang kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang

nyaman akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan.

2.2.4.4 Manfaat Kepuasan Kerja

Luthans (2006) dalam Mahesa (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

1) Kinerja

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar.

2) Pergantian Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, karena karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut. Berbeda apabila terdapat ketidakpuasan kerja, karyawan merasa tidak nyaman, tertekan dan hasilnya karyawan tidak mapu bekerja dengan baik dan akibatnya pergantian karyawan akan tinggi.

2.2.5 kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang dan penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum, tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasi. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan dan manajer sering kali tidak mengetahui kinerja yang ada di lapangan sehingga apabila terjadi sistem kinerja yang buruk maka sebuah perusahaan atau instansi akan mengalami krisis yang serius.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara untuk mengukur perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja (performance appraisal), dimana istilah ini dapat digunakan bersamaan atau bergantian dengan evaluasi kinerja (performance Evaluation).

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan **Hasibuan** (2009: 94) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut **Rivai** (2004: 309) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan menurut **Simamora** (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2011: 67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1) Kemampuan

Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

2) Motivasi

Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya.

2.2.5.3 Penilaian Kinerja

Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga dapat diketahui dengan pasti kondisi karyawan, seperti karyawan yang berprestasi, karyawan yang kinerjanya rendah dan yang paling utama adalah manajemen dapat segera mengambil keputusan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

1) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut **Nawawi** (2005) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu :

- a) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi /perusahaan.
- d) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk melihat hasil kerja, pencapaian kerja dan prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Berdasarkan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan. Penilaian kinerja meliputi kegiatan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Indikator dan Kriteria Penilaian Kinerja

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan menurut **Guritno** dan **Waridin** (2005) adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Berbeda dengan Guritno dan Waridin, menurut **Dharma** (2003: 355) indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja karyawan antara lain.

a) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan menghasilkan keluaran yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

b) Kualitas

Kualitas merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keluaran dengan jumlah yang maksimal akan tetapi juga diimbangi dengan kualitas yang maksimal pula.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan. Perusahaan akan memberikan batas waktu untuk karyawan menyelesaikan tugasnya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya tepat waktu.

Handoko (2002) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur. Penilaian berdasarkan hasil dilakukan dengan membandingkan pencapaian atau hasil yang diperoleh oleh karyawan dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Apakah karyawan berperilaku menyimpang atau sesuai dengan aturan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan atau

manajemen telah mempunyai ukuran-ukuran atau panduan yang digunakan untuk menilai perilaku karyawannya.

- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki manfaat atau tujuan yang sangat penting. Mengetahui kinerja karyawan secara baik dan totalitas akan memberikan informasi yang sangat berguna sebagai pertimbangan bagi manajemen dalam mengambil keputusan. Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja (**Nawawi**, 2005) yaitu:

a) Tujuan Umum Penilaian Kinerja

- (1) Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau para pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan bantuan agar setiap karyawan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal dengan menggunakan potensi dan kemampuan yang dimilikinya.
- (2) Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja. Penilaian kinerja akan menghasilkan informasi tentang kinerja baik kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun kinerja karyawan secara individual, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam mengambil dan menentukan kebijakan.
- (3) Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang

dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.

- (4) Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja akan menyajikan informasi tentang karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dan berprestasi. Selanjutnya, dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tersebut.

b) Tujuan Khusus

- (1) Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- (2) Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes (*test*) yang validitasnya tinggi.
- (3) Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- (4) Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- (5) Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi /perusahaan.

- (6) Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerja sama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antar atasan dan bawahan.

2.3 teori hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

- 2.3.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja laryawan menurut (siagian, 1999)

Di dalam suatu perusahaan , peranan seorang pemimpin merupakan salah satu hal terpenting dalam meningkatkan produktifitas karyawan-karyawannya , dengan memberikan dorongan atau motivasi yang positif , bimbingan , pelatihan atau briefing harian akan meningkatkan keefisienan dan efektifitas kinerja karyawan sehingga diharapkan akan berdampak positif bagi perusahaan tersebut dimasa yang akan datang

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompokdalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

- 2.3.2 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menurut (Hussein umar, 2001: 16)

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja

karyawannya. Bentuk kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Dan untuk kompensasi non-finansial diantaranya adalah pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung (Hussein Umar, 2001: 16).

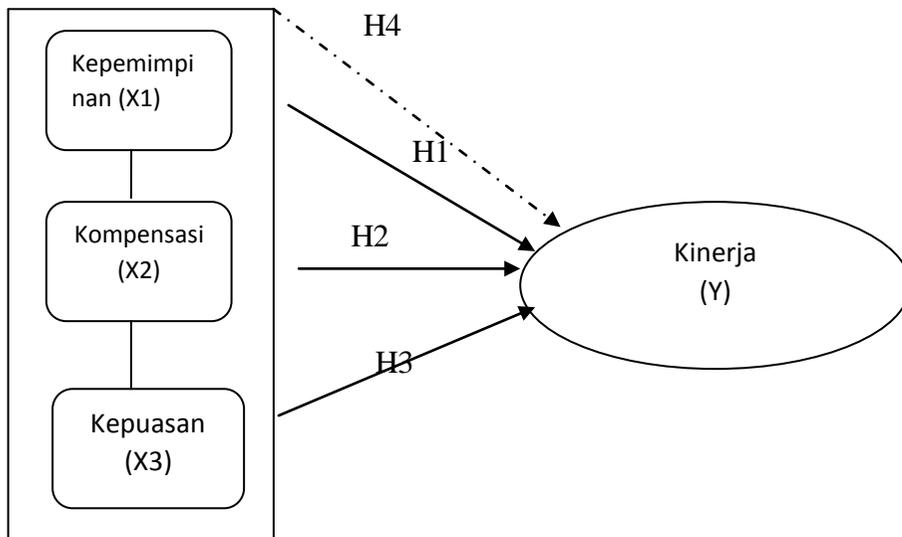
Terpenuhinya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan kinerja para karyawan. Menurut Robbins (2001: 171) bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

2.3.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menurut (Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2001: 99)

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2001:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

2.4 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Menurut **Iskandar** (2008:55) mengemukakan bahwa dalam penelitian kuantitatif, kerangka konseptual merupakan suatu kesatuan kerangka pemikiran yang utuh dalam rangka mencari jawaban-jawaban ilmiah terhadap masalah-masalah penelitian yang menjelaskan tentang variabel-variabel, hubungan antara variabel-variabel secara teoritis yang berhubungan dengan hasil penelitian yang terdahulu yang kebenarannya dapat diuji secara *empiris*.



2.5 Hipotesis

Hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan merupakan suatu cara atau tindakan yang di bentuk untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini adalah anggota atau bawahannya supaya bertindak atau bertingkah laku sesuai dengan arahan pemimpin tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari penelitian terdahulu dengan judul yang sama (adi sugondo 2013) mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti dapat berhipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H1 : Diduga kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Rosalia Express di Sidoarjo.

Hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi menurut simamora (2004 : 445) menyatakan kompensasi merupakan semua pemberian perusahaan kepada karaywan sebagai imbalan atau balas jasa atas yang diberikan kepada perusahaan tersebut, kompensasi dalam penelitian ini diartikan dalam bentuk gaji, insentif, tunjangan, serta fasilitas.

Dari penelitian terdahulu dengan judul yang sama (adi sugondo 2013) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti dapat berhipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H2 : Diduga Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Rosalia Express di Sidoarjo.

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut mariohot (2002:290) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya, dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja terbentuk karena perasaan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan yang mereka lakukan memberikan rasa nyaman serta tanggapan

dan penilaian perusahaan terhadap pekerjaan karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Dari penelitian terdahulu (gama dewi syahfrizal 2011) dengan judul yang sama mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti dapat berhipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H3 : Diduga Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan Terhadap kinerja karyawan PT Rosalia Express di Sidoarjo.
Hubungan antara kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H4 : Diduga terdapat pengaruh secara simultan variabel kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Rosalia Express di Sidoarjo.