

BAB II

KAJIAN TEORITIS, RERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

Kajian teoritis merupakan langkah untuk melakukan sebuah penelitian ilmiah, konsep yang dituliskan. Di dalam sebuah penelitian kajian teoritis mempunyai peranan yang penting karena untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diteliti berhubungan dengan fenomena yang dikaji.

1. Pengertian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:230) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja (performance management system) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Kinerja itu sendiri menurut Wilson Bangun (2012:231) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement).

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:215) menyatakan bahwa kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

Menurut Abdullah (2013:331) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual) arahan yang diberikan

oleh pimpinan (manager), kompetensi dan kemampuan karyawan dalam mengembangkan nalar dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah di raih oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan oleh karyawan. Kinerja juga berarti sebuah hasil yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu organisasi dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada setiap karyawan.

a. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembandingan (benchmark) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114).

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (benchmark) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja

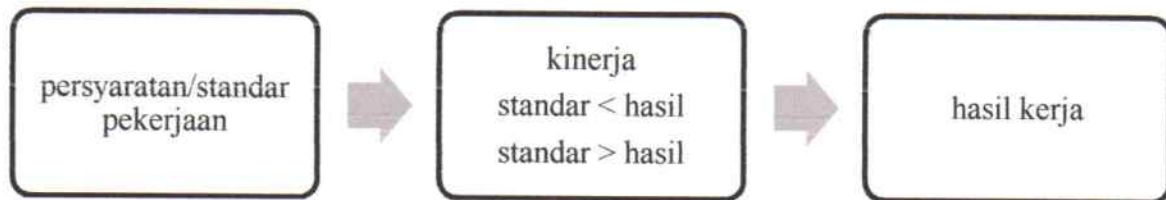
b. Fungsi Standar Kinerja

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

- 1) Sebagai tolak ukur (benchmark) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
- 2) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan reward atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- 3) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- 4) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

c. Penilaian Kinerja

Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Berikut adalah gambar proses penilaian kinerja:



Gambar 2.1 Proses Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:231) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja adalah suatu cara dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja dan tanggung jawab atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Penilaian kinerja merupakan cara yang digunakan untuk memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Penilaian dapat dilaksanakan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan yang telah ditentukan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan.. Hasil penilaian kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan.

Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi organisasi melalui peningkatan kinerja dari setiap sumber daya manusia yang berada di organisasi tersebut apabila hasil kinerjanya kurang memuaskan.

Menurut Wilson Bangun (2012:232-233) mengemukakan bahwa bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi

karyawan yang memiliki kinerja rendah dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

e. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP dalam Abdullah, 2014:145).

Pengukuran kinerja ini menurut Wilson Bangun (2012:234), antara lain: "Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu."

Penjelasan diatas adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa mengerjakannya unit pekerjaan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada

suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain penyelesaian kerja dengan tepat waktu, karyawan juga diharuskan untuk datang tepat pada waktunya, karena salah satu faktor pekerjaan yang dilakukan cepat selesai ini sesuai dengan waktu yang ditentukan. Apabila karyawan mengalami keterlambatan akan berdampak waktu pekerjaannya akan berkurang dan pekerjaannya tidak akan selesai sesuai dengan waktunya.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga

membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Kinerja karyawan

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Ardana dkk, 2012:181). Gaya kepemimpinan adalah gaya yang berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok dan kesanggupan untuk berbuat baik.

Hasibuan (2013:170) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani mengambil keputusan strategis untuk mencapai organisasi kompetitif.

Dari beberapa pendapat yang ada dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang pemimpin untuk mengarahkan, mengatur, memotivasi para bawahannya dalam suatu perusahaan atau organisasi. Apabila pemimpin dapat menjalankan fungsinya dengan baik, maka suatu perusahaan itu akan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Dan suatu perusahaan harus memiliki seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan mempengaruhi anggota atau bawahannya untuk melakukan tugas sesuai dengan kemauan pemimpinnya.

a. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Wilson Bangun (2012:352) ada beberapa teori mengenai kepemimpinan yang diantaranya adalah teori Jalur Sasaran (goal-path model/GPM) yang dikembangkan oleh Robert House yang berpendapat bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:158), House mengkategorikan perilaku pemimpin kedalam empat kelompok, antara lain:

- 1) Kepemimpinan direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberikan bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung (supportif), kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan
- 3) Kepemimpinan partisipasif, kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Adapun skema model jalur-sasaran menurut Wilson Bangun (2012:352), yaitu:



Gambar 2.2 Model Jalur- Sasaran

b. Jenis-jenis gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin perlu menentukan gaya kepemimpinan agar tampak seni kepemimpinannya dalam memimpin. seorang pemimpin berusaha untuk mendorong bawahannya maka pemimpin tersebut harus memikirkan gaya kepemimpinannya. Sesuai dengan pernyataan Soetikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya..

Menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang

pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang

pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5) Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam mengerjakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis

padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

7) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2013:170) gaya kepemimpinan memiliki beberapa indikator antaranya:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya di tetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak di ikuti sertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pemngambilan keputusan , berikut karateristik kepemimpinan otoriter:

- a) Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah di tetapkan pemimpin.
- b) Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap.
- c) Pengarahan bawahan di lakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya di lakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan

agar merasa ikut memiliki perusahaan, berikut karakteristik kepemimpinan partisipatif:

- a) Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Keputusan tetap di lakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c) Pemimpin menganut system manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap.

Maka, bawahan dapat mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya,

berikut karakteristik kepemimpinan Delegatif:

- a) Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b) Pimpinan tidak akan membuat peraturan peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

3. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012 : 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Definisi lain mengenai kompensasi oleh Wilson Bangun (2012 : 255) yang mengatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya, sedangkan menurut Handoko (2012 : 155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Dari beberapa definisi yang diungkapkan di atas tampak bahwa kompensasi pada dasarnya merupakan sebuah pemberian yang diberikan kepada seseorang yang telah melakukan pekerjaan untuk perusahaan dimana tempat ia bekerja.

a. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut H.M Yani (2012 : 142) dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

1) Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung, seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun,

tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya

2) Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial ada dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik, libur mingguan, bulanan, dan liburan bersama perusahaan

b. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2013:85), ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan

secara bulanan. Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.

1.1 Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran biasanya diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

1.2 Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

1.3 Penentuan Bayaran Individu

Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kinerja pegawai.

1.4 Metode pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (perjam, perhari, perminggu, perbulan).

Kedua, metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

1.5 Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan

mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu :

1. Gaji
2. Upah
3. Upah insentif
4. Asuransi
5. Fasilitas kantor
6. Tunjangan

d. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh pemerintah. Hasibuan (2012 : 121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi :

1) Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah satu syarat terjalannya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5) Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku

7) Pengaruh Serikat buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan berkonsentrasi pada pekerjaanya

8) Program pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Puni, Ofei, dan Okoe (2014)	<i>The Effect of Leadership Style on Firm Performance in Ghana.</i>	Variabel Independen Leadership Style Variabel Dependen Performance	Pada hasil penelitian bahwa sikap gaya kepemimpinan yang lebih demokratis karena hal ini terkait dengan tinggi kinerja.
2	Akbar Ali, Maira Abrar, dan Jahanzaib Haider (2012)	<i>Impact of Motivation on the Working Performance of Employees- A Case Study of Pakistan.</i>	Variabel Independen Motivation Variabel Dependen Employee Performance	Pertama kebiasaan bekerja sebagai faktor yang paling penting dalam proses kerja karyawan. Kedua, setelah faktor kebiasaan bekerja faktor motivasi memiliki pengaruh paling besar pada proses kerja karyawan. Ketiga, faktor teknologi mempengaruhi proses kerja karyawan. Di tempat terakhir faktor sikap yang penting dalam proses kerja.
3	Timothy, Okwu, Akpa, Nwankwere (2011)	<i>Effects of Leadership style on Organization al Performance: A Survey of Selected</i>	Variabel Independen Leadership Style, Transactional Leadership	Kinerja lebih berkorelasi positif dengan gaya kepemimpinan transaksional dari gaya kepemimpinan transformasional

Lanjutan tabel 2.1

		<i>Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria</i>	Variabel Independen <i>Organizational Performance</i>		
4	Olusola Fatokun (2010).	<i>The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries</i>	Variabel Independen <i>Leadership Style</i> Variabel Dependen <i>Organizational Performance</i>	gaya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	kepemimpinan positif dan kinerja
5	Georges Yahchouchi (2009)	<i>International Journal of Leadership Studies, Vol.4 Iss.2, 2009, p.127-140, "Employees' Perceptions of Lebanese Managers' Leadership Style on the performance"</i>	Variabel Independen <i>Leadership Style</i> Variabel Dependen <i>Performance</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepemimpinan yang dijalankan di organisasi dan juga berdampak pada sebuah kinerja	
6	Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012).	Pengaruh Motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap Disiplin kerja serta dampaknya pada Kinerja karyawan PT PLN (PERSERO) APD Semarang.	Variabel Independen Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan, kompensasi. Variabel Dependen Kinerja karyawan.	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja. 2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Gaya kepemimpinan, disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	
7	Imeldi	Analisa	Variabel	Kepemimpinan berpengaruh	

Lanjutan tabel 2.1

	Maria Taroreh (2014)	pengaruh Motivasi kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Komunikasi dan Kerja sama tim terhadap Kinerja para Suster Dina ST. Yoseph Di Indonesia.	Independen Motivasi kerja Pelatihan Kepemimpinan Komunikasi Kerja sama Tim	signifikan positif terhadap Kinerja pegawai.
			Variabel Dependen Kinerja Pegawai	
8	I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Disiplin dan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Mangutama Kabupaten Badung Tirta	Variabel Independen Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, Disiplin Kerja	Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
			Variabel Dependen Kinerja Karyawan.	
9	Gede Prawira Utama Putra dan Made Subudi (2013).	Pengaruh Disiplin kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Hotel Matahari Terbit Bali Tanjung Benoa-Nusa Dua.	Variabel Independen Disiplin Kerja Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja.	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Adri Agustiningrum, C. Dyah S. Indrawati, Andre N.	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Independen Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1

	Rahmanto (2012)	Sekretariat Daerah Magelang	Kota	Variabel Dependen Kinerja Karyawan.	
11	Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM		Variabel Independen Gaya Kepemimpinan ,Komunikasi Interpersonal Variabel Dependen Kinerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar - 0,411. Jadi, berpengaruh negatif 2. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
12	Anak Agung, IGede Adyaba, IWayan Mudiarta	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerja umum provinsi Bali		Variabel Independen Motivasi, Lingkungan Kerja, kompensasi Variabel Dependen Kepuasan Kerja, KinerjaKaryawan	Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Tria Mondiani	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT.PLN (Persero)		Variabel Independen Kepemimpinan transformasional, Kompensasi Variabel Dependen Kinerja Karyawan.	Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Meta (2013)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja		Variabel Independen Disiplin kerja, Kepemimpinan	disiplin kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama

Lanjutan tabel 2.1

		Karyawan Pada PT Pustaka Rizki Putra Semarang	Variabel Dependen Kinerja Karyawan.	(simultan) terhadap kinerja karyawan
15	Adri Agustinigrum, C. Dyah S. Indrawati, Andre N. Rahmanto (2012)	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah kota Magelang	Variabel Independen Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Variabel Dependen Kinerja Karyawan.	gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Rerangka Pemikiran

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas Sutrisno (2016).

Menurut Bangun (2012:339), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya.

Kompensasi juga dapat diartikan sebagai jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya Wibowo (2016:271)

Rerangka Pemikiran adalah model pemikiran tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting. Maka dapat dibuat sebuah rerangka pemikiran, sebagai berikut:

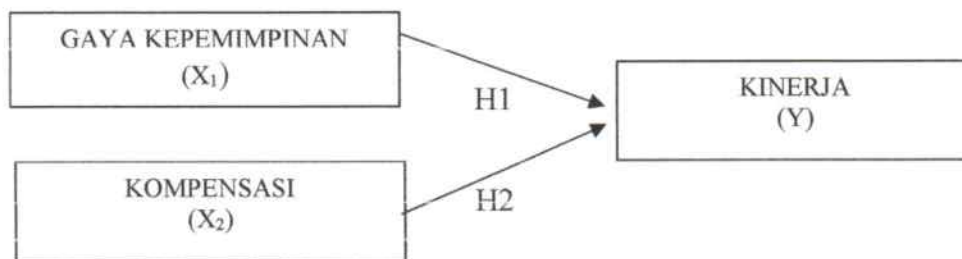
1 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan X1 terhadap Kinerja Y

Menurut I Nyoman Jaka dan Desak ketut (2013) terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Menurut Gede Prawora Utama dan Made Subudi (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan yang di terapkan tepat, maka penyelesaian tugas akan tepat pada waktunya.

2 : Pengaruh Kompensasi X2 terhadap kinerja Y

Menurut Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Anak Agung dan Igede Adyaba yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika kompensasi yang di berikan sudah sesuai, maka penyelesaian tugas akan tepat pada waktunya

Mengacu pada penelitian sebelumnya maka dapat dibuat rerangka pemikiran seperti berikut :



Gambar 2.3 Rerangka Pemikiran

C. Hipotesis

Berdasarkan rerangka pemikiran diatas dan penelitian yang telah dilakukan oleh Umar (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensai terhadap Kinerja karyawan pada PT.Millenium Muda Makmur Jakarta Timur menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan sigifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian I Wayan Niko Susata (2013) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada jasa konstruksi di Denpasar juga menunjukkan bahwa Kompensasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan. Maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Threesa Autocare.

H₂ : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Threesa Autocare