

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

Beberapa pakar telah memberikan definisi Kinerja diantaranya yaitu,

Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja adalah :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Sinambela (2017) Kinerja adalah :

“Kinerja sebagai pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) Kinerja adalah:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Selain itu menurut Edison (2018) Kinerja adalah:

“Kinerja sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Priansa (2019) Kinerja adalah:

“Kinerja karyawan adalah perwujudan atas kerjaan yang telah dihasilkan atau diemban oleh karyawan dan hasil tersebut tercatat

dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dengan apa yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.”

Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan yang diukur selama periode waktu tertentu.

#### **b. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategi suatu organisasi (Wibowo, 2009). Tujuan dan sasaran kinerja adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Menurut Sheila J. Costello (dalam Sinambela, 2012), tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi. Selanjutnya, tujuan jangka panjang ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan yang menjadi tujuan divisi, bagian, seksi, dan seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.

Menurut Wibowo (2009) sasaran kerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. Menurut Furtwengler (2000) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan ketrampilan berkomunikasi.

### c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

#### 1) Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana penunjang seorang karyawan dalam melakukan aktivitas dan menyelesaikan pekerjaannya. Apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

#### 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan , karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik.

#### 3) Prioritas Kerja

Perusahaan perlu memberikan prioritas kerja yang jelas untuk karyawan. Karyawan akan merasa bingung jika perusahaan memberikan banyak tugas tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas. Biarkan karyawan menyelesaikan pekerjaan satu demi satu sesuai dengan *timeline* yang telah dibuat oleh perusahaan.

#### 4) Supportive Boss

Sebagai atasan yang baik harus mampu dan mau mendengarkan pendapat dan pemikiran para karyawannya. Pemimpin juga harus memberikan dukungan dan kesempatan bagi para bawahannya untuk mengemukakan pendapat atau idenya.

#### 5) Bonus

Karyawan akan merasa senang dan bersemangat jika pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memberikan bonus kepada karyawan yang mampu bekerja dengan baik dan mampu mencapai lebih dari standar target yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### d. Teori Kinerja

Menurut Wexly dan Yukl (dalam Sinambela, 2012), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya, seorang pegawai juga harus memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk dapat melakukan tugas-tugasnya dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh.

**e. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2015) dalam Amalia dan Rudiansyah (2019) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lainnya secara vertikal maupun horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik dan cepat terselesaikan.

4) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam suatu pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

## 2. Kompensasi

### a. Definisi Kompensasi

Beberapa pakar telah memberikan definisi Kompensasi diantaranya yaitu,

Menurut Suparyadi (2015) Kompensasi adalah:

“Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial.”

Menurut Sinambela (2017) Kompensasi adalah:

“Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi.”

Menurut Edison (2018) Kompensasi adalah :

“Kompensasi sebagai imbalan (baik berupa uang maupun natura) yang diterima karyawan atas usaha-usaha yang dihasilkannya.”

Selain itu ,menurut Suwatno dan Priansa (2018) Kompensasi adalah:

“Kompensasi yaitu pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.”

Sedangkan menurut Supomo dan Nurhayati (2018) Kompensasi adalah:

“Kompensasi adalah penghargaan dari suatu organisasi atau perusahaan atas jerih payah seorang karyawan, baik berupa tenaga, pikiran, dan emosi yang diberikannya kepada instansi.”

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi yaitu seluruh penghargaan atau balas jasa yg diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi.

#### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Suwatno dan Priansa (2018) kompensasi merupakan suatu hal yang penting dan harus mempunyai dampak yang positif baik bagi karyawan maupun perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi yang efektif antara lain:

##### 1) Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara perusahaan dengan karyawan dalam kerangka organisasi dimana perusahaan dan karyawan saling membutuhkan.

##### 2) Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja dengan mengarahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu,serta tenaga yang ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu, perusahaan harus mampu memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang diberikan oleh karyawan sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

### 3) Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan itu maka calon karyawan yang berkualifikasi baik yang mempunyai kemampuan serta keterampilan yang tinggi akan muncul sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### 4) Motivasi

Dengan pemberian kompensasi yang layak akan memotivasi para karyawan untuk memberikan kinerja terbaik serta menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

### 5) Menjamin Keadilan

Keadilan diantara karyawan dalam perusahaan akan terjamin jika perusahaan mampu memberikan kompensasi yang baik. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayarn kompensasi dihubungkan dengan nilai-nilai relative dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja karyawan. Sedangkan keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima karyawan lainnya yang bekerja pada perusahaan lain. Dengan demikian, stabilitas karyawan juga akan lebih terjamin.

### 6) Disiplin

Kedisiplinan karyawan dalam bekerja akan tercipta dengan adanya pemberian kompensasi yang memadai. Karyawan juga akan

berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi serta menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

#### 7) Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bias terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat burunya kuat, maka dapat dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitupun sebaliknya.

#### 8) Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Untuk itu, melalui kebijakan perundangan dan regulasi pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang pada intinya untuk melindungi pekerja sekaligus mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya.

### c. **Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Suparyadi (2015) terdapat jenis-jenis kompensasi yang terdiri dari:

#### 1) Kompensasi Langsung

Merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan

dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kompensasi finansial dan non finansial.

a) Kompensasi Finansial

(1) Gaji, yaitu sejumlah uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan yaitu dengan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

(2) Upah, yaitu imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

(3) Tunjangan, yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pengorbanannya.

(4) Insentif, kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu karena keberhasilan prestasinya diatas standar.

b) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan selama mereka aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Kompensasi nonfinansial diberikan sebagai imbalan kepada karyawan tertentu atau seluruh karyawan, seperti mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja, atau saham.

## 2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah mengakhiri masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pensiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan di organisasi atau perusahaan.

### a) Kompensasi Finansial

(1) Pensiun penuh, yaitu berupa uang pensiun yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena telah mencapai batas usia pensiun maksimum.

(2) Pensiun dini, diberikan kepada mereka yang pensiun dini dengan masa kerja minimal tertentu.

(3) Pesangon, kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang berdasarkan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan.

(4) Pensiun janda/duda, diberikan kepada janda/duda dari karyawan/karyawati yang diberhentikan dari pekerjaan karena meninggal dunia.

### b) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi finansial tidak langsung diberikan kepada mereka yang pensiun penuh atau pensiun dini, yaitu berupa asuransi kesehatan.

#### **d. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2018) sebagai berikut :

##### 1) Produktivitas

Setiap perusahaan tentunya menginginkan kinerja keuntungan yang optimal, keuntungan tersebut dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Oleh karena itu, setiap perusahaan juga harus mampu untuk meningkatkan produktivitas karyawannya agar memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Perusahaan akan memberikan kompensasi sesuai kontribusi atau produktivitas yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

##### 2) Kemampuan untuk Membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi kepada karyawan melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi.

##### 3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

#### 4) Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuan dan keterampilannya lebih tinggi.

#### 5) Serikat Pekerja

Serikat pekerja, serikat karyawan, ataupun serikat buruh akan mempengaruhi kebijakan dalam pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya akan memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak dan wajar.

#### 6) Undang-Undang dan Peraturan yang Berlaku

Undang-Undang dan Peraturan yang Berlaku saat ini mendapatkan sorotan tajam karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya yaitu Undang-Undang Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

### e. Teori Kompensasi

Teori harapan (*Expectancy Theory*) yang berasal dari Victor Vroom dalam Martinus dan Budiyanto (2016) ini menyatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut

akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

**f. Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2012) dalam Analia (2016) secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu :

- 1) Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan
- 2) Upah, adalah pembayaran yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jumlah jam kerja atau hasil.
- 3) Tunjangan, adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pengorbanannya
- 4) Insentif, adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu karena keberhasilan prestasinya diatas standar

- 5) Asuransi kesehatan, adalah jaminan kesehatan yang diberikan kepada karyawan untuk menjamin kesehatan karyawan dalam bekerja
- 6) Fasilitas kantor, adalah sarana dan prasarana penunjang dalam bekerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan hanya 5 indikator.

Untuk indikator upah tidak diamati karena seluruh karyawan adalah karyawan tetap sehingga karyawan hanya menerima gaji.

### **3. Kepemimpinan**

#### **a. Definisi Kepemimpinan**

Beberapa pakar telah memberikan definisi Kepemimpinan diantaranya yaitu,

Menurut Wibowo (2017) Kepemimpinan adalah:

“Kepemimpinan yaitu kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.”

Menurut Edison (2018) Kepemimpinan adalah:

“Kepemimpinan sebagai suatu tindakan yang memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.”

Menurut Schermerhorn (2018) Kepemimpinan adalah :

“Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.”

Selain itu menurut Robbins dan Judge (2015) Kepemimpinan adalah:

“Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.”

Sedangkan menurut Hasibuan (2017) Kepemimpinan adalah:

“Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dari beberapa definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter dan cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Pentingnya Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain ke arah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab. (Samsuddin, 2018)

#### **c. Faktor Faktor Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2011) dalam Prayudi (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah :

- 1) Kemampuan, upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam menggerakkan dan mendorong serta memotivasi karyawan dalam bekerja sesuai target yang ingin dicapai.
- 2) Kepribadian, merupakan sikap tegas, berani, dan agresif yang ditunjukkan pemimpin dalam memberikan arahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan.
- 3) Pengalaman, merupakan kondisi dimana pimpinan menunjukkan kinerja yang dimiliki, dengan memberikan petunjuk dan masukan terhadap pekerjaan seperti melakukan pembicaraan terhadap hal-hal yang mendesak.
- 4) Intelektual, merupakan kemampuan pimpinan dalam melakukan komunikasi terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan masing-masing.
- 5) Lingkungan kerja, kemampuan menciptakan lingkungan kerja oleh pemimpin dalam mengorganisir situasi pekerjaan yang dihadapi karyawan di dalam maupun di lapangan.

#### **d. Teori Perilaku**

Teori kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori perilaku. Menurut Wibowo (2017) *Behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh dari hasil ketiaktepatan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antar manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi

efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif.

*Ohio State Studies*, studi ini mengidentifikasi adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *Initiating Structure* dan *Consideration*. *Initiating structure* merupakan tingkat keadaan di mana seorang pemimpin mungkin mendefinisikan dan menstrukturkan perannya dan bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin dengan *initiating structure* tinggi adalah seseorang yang menugaskan anggota kelompok pada tugas tertentu, mengharapkan pekerja memelihara standar kinerja yang pasti, dan menekankan pencapaian *deadline*.

Sedangkan *consideration* dideskripsikan sebagai tingkatan di mana seseorang mungkin mempunyai hubungan kerja yang ditandai oleh saling percaya, menghargai gagasan pekerja, dan menghargai perasaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* tinggi adalah seseorang yang membantu pekerja yang mempunyai masalah personal, bersahabat dan mudah didekati, dan memperlakukan dengan sama semua pekerja.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Pamungkas (2011) dalam Prayudi (2017), indikator-indikator yang dapat dilihat diantaranya sebagai berikut:

##### **1) Peduli dan Menghargai Karyawan**

Dengan adanya rasa menghargai kepada anak buah, tentu menjadi suatu motivasi yang jitu dalam memacu semangat kerja anggota tim. Pujian dan penghargaan walau terhadap sesuatu yang kecil

akan membuat anggota tim merasa dihargai. Alhasil, kemajuan kinerja akan terus meningkat.

2) Integritas

Berarti melakukan sesuatu menurut apa yang anda katakan. Integritas membuat orang lain percayalah bahwa anda dapat diandalkan dan bisa membawa "pengikut" anda naik ke posisi tertinggi. Integritas adalah penepatan janji-janji ada.

3) Bijaksana

Seorang pemimpin yang bijaksana dapat mengubah sisi negatif dari anggota timnya menjadi suatu kekuatan positif yang dapat memajukan timnya.

4) Memberi Arahan dan Dukungan

Seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang dapat memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan. Memberikan arahan dan dukungan disini juga berarti memberikan perhatian dengan apa yang dilakukan oleh anggota tim. Memberikan nasihat dan arahan khususnya dalam menghadapi keadaan yang sulit.

5) Bersikap Adil

Sikap ini sangat penting karena agar setiap anggota tim tidak ada yang merasa di nomorduakan dan agar mereka tahu bahwa masing-masing dari mereka adalah penting. Bersikap adil bukan berarti membagi waktu dan perhatian yang sama kepada setiap anggota, namun memberikan perhatian, perlakuan yang adil, yang sepantasnya kepada setiap anggota tim.

## 4. Disiplin Kerja

### a. Definisi Disiplin Kerja

Beberapa pakar telah memberikan definisi Disiplin Kerja.

Menurut Sinambela (2017) Disiplin Kerja adalah :

“Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan.”

Menurut Mangkunegara (2017) Disiplin Kerja adalah :

“Disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) Disiplin Kerja adalah:

“Disiplin kerja yaitu hasil dari interaksi norma-norma yang harus dipatuhi, dan norma norma itu tidak hanya bersangkutan dengan ukuran legaslitik melainkan berkaitan dengan etika dan tata krama.”

Selain itu menurut Supomo dan Nurhayati (2018) Disiplin Kerja adalah:

“Disiplin kerja merupakan suatu sikap atau perilaku seorang karyawan/pegawai dalam suatu organisasi /instansi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh institusi, agar tujuan organisasi/instansi tersebut dapat tercapai.

Sedangkan, menurut Priansa (2019) Disiplin Kerja adalah:

“Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati berbagai peraturan yang ada di perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta tidak mengelak untuk menerima sanksi atau hukuman jika melakukan pelanggaran”

Jadi menurut pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk

pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran atau kepatuhan pada aturan dan perintah yang ditetapkan dalam sebuah organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

#### **b. Pentingnya Disiplin Kerja**

Menurut Priansa (2019) disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam membangun keunggulan sumber daya manusia. Disiplin kerja yang dibangun oleh sebuah perusahaan bertujuan untuk memaksimalkan kinerja maupun produktivitas karyawan dan hal ini akan berdampak pada pertumbuhan kinerja bisnis dalam perusahaan. Disiplin kerja menunjukkan bagaimana sikap dan tanggung jawab karyawan kepada perusahaan dan melalui disiplin kerja perusahaan akan mengetahui bagaimana tingkat kepatuhan karyawan terhadap berbagai peraturan yang berlaku di perusahaan.

Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak karena banyak faktor yang mempengaruhinya Hasibuan (2012)

#### **c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Priansa (2019) banyak hal faktor yang mempengaruhi kedisiplinan yaitu :

1) Kompensasi

Kedisiplinan karyawan dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan. Karyawan akan berusaha taat dan mematuhi peraturan berbagai yang berlaku jika merasa mendapat kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya terhadap organisasi.

2) Kompetensi

Tujuan dan kemampuan juga dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuannya agar ia bersungguh-sungguh dalam bekerja dan berdisiplin dalam mengerjakannya.

3) Kepemimpinan

Keteladanan yang dimiliki pemimpin sangat berpengaruh besar dalam perusahaan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilakukan pemimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mempraktikkan sikap disiplin dalam perusahaan agar dapat diikuti dengan baik oleh bawahannya.

4) Peraturan

Peraturan yang dimaksud adalah ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat

terlaksana dalam perusahaan apabila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

5) Kebijakan

Kebijakan yang dimaksud adalah keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan pemimpin terhadap pelanggar disiplin, karyawan akan terhindar dari sikap seenaknya sendiri dalam perusahaan.

6) Supervisi

Supervisi yang memadai diperlukan oleh perusahaan dalam setiap kegiatan yang akan dilakukan. Melalui supervise tersebut, sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melakukan disiplin kerja.

7) Ketegasan.

Seorang pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap bawahannya yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi atau hukuman yang telah ditetapkan sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas dan tidak menghukum karyawan yang tidak disiplin

8) Perhatian Terhadap Karyawan

Pemimpin yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

9) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ada dalam perusahaan akan mendukung tegaknya disiplin kerja. Kebiasaan-kebiasaan dalam budaya

organisasi tersebut antara lain berkaitan dengan sikap dan perilaku saling menghormati, saling memberdayakan dan mendukung serta memberikan pujian dan penghargaan.

#### 10) Hubungan Manusiawi

Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta meningkat vertikal maupun horizontal di antara semua bawahannya. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan akan menciptakan disiplin kerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Jadi, kedisiplinan akan dapat tercipta jika hubungan kemanusiaan dalam perusahaan baik.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2012) dalam Marpaung, dkk (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

##### 1) Kesadaran

Merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan yang berlaku dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

##### 2) Kesiediaan

Adalah tingkah laku, sikap, dan perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan yang ada dalam perusahaan, baik peraturan tertulis maupun tidak tertulis.

### 3) Peraturan

Peraturan sangat penting dan diperlukan untuk memberikan arahan dan penyuluhan bagi setiap karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan.

### 4) Hukuman

Hukuman diperlukan untuk meningkatkan kedisiplinan serta mendidik karyawan agar menaati seluruh peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

### 5) Tata Tertib

Dengan adanya tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>JURNAL PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP DISIPLIN KERJA</b>			
No	Penulis & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Djubaini, Kawet, dan Dotulong <i>Jurnal EMBA Vol.5, No.2 Juni 2017, Hal. 2099 – 2106</i> ISSN 2303-1174	Variabel Independen : <b>Kompensasi</b>  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja Karyawan</b>	Kompensasi <b>berpengaruh signifikan</b> pada Disiplin Kerja pegawai

2.	Puspitasari, Utomo, Nuraina <i>Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi - Universitas PGRI Madiun Vol. 5, No. 1, Hlmn. 146-160 Madiun, Oktober 2017 e-ISSN: 2337-9723</i>	Variabel Independen : Kepemimpinan, <b>Kompensasi</b> , Dan Lingkungan Kerja  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Disiplin Kerja
3.	Damayanti <i>Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 4, No. 11 November 2019 p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN : 2548-1398</i>	Variabel Independen : <b>Kompensasi</b> dan Pengawasan  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	Kompensasi dan Pengawasan <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Disiplin Kerja
4.	Dewi <i>Accumulated Journal, Vol. 1 No. 2 July 2019 ISSN: 2656-4203</i>	Variabel Independen : <b>Kompensasi</b> , Pengembangan Karier Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	Kompensasi, Pengembangan Karier Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Disiplin Kerja
<b>PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA</b>			
5.	Widodo <i>Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 2, No. 2, Juli 2016 ISSN : 2087-3077</i>	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b>  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	Kepemimpinan mempunyai <b>pengaruh yang signifikan</b> terhadap Disiplin Kerja
6.	Yapentra <i>Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Reviewe), Vol. 8, No. 4, Desember 2017 P.ISSN: 1410-7988 E.ISSN: 2614-123X</i>	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b> dan Motivasi  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	<b>Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja secara simultan. Sedangkan secara parsial Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja, tetapi Motivasi berpengaruh tidak</b>

			<b>signifikan terhadap Disiplin Kerja karyawan</b>
7.	Tening <i>eJournal Pemerintahan Integratif, Vol. 6, No. 2, 2018: 182-192</i> ISSN: 2337-8670 (online), ISSN 2337-8662 (print),	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b> dan Insentif  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	Kepemimpinan dan Insentif <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Disiplin Kerja Karyawan
8.	Puspaningrum, Adji, Kristiyana <i>Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol. 3 No. 2 Oktober 2019 Hal: 35-44</i> ISSN : 25987496 E- ISSN : 25990578	Variabel Independen : Penerapan Sistem Absensi Fingerprint, Motivasi Kerja dan <b>Kepemimpinan</b>  Variabel Dependen : <b>Disiplin Kerja</b>	Penerapan Sistem Absensi Fingerprint, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Disiplin Kerja Karyawan
9.	Yuliantini, Marpala, Kurniawan <i>Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.10, No.20, 2019</i> ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online)	Independent Variable : <b>Leadership,</b> Supervision and Imposition of Sanctions (Punishment)  Dependent Variable : <b>Work Discipline</b>	Leadership, Supervision and Imposition of Sanctions (Punishment)has <b>significant influence</b> on the Work Discipline
<b>JURNAL PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN</b>			
No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
10.	Martinus dan Budiyanto <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Vol 5, No 1, Januari 2016</i> ISSN : 2461-0593	Variabel Independen: <b>Kompensasi</b> dan Motivasi Kerja  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Kompensasi dan Motivasi Kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.
11.	Analia <i>eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 4, No.2, 2016: 371-385</i> ISSN 2355-5408	Variabel Independen: <b>Kompensasi</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Kompensasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.
12.	Roring	Variabel Independen :	Kepemimpinan,

	<i>Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi, Vol.4 No.3, Tahun 2017</i> ISSN : 2356-3966	Kepemimpinan, Pembagian Kerja, dan <b>Kompensasi</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Pembagian Kerja, dan Kompensasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan .
13.	Sutoro <i>SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Bussines Vol. 2, No. 1, Januari 2019</i> p-ISSN 2615-3009 e-ISSN 2621-3389	Independent Variable : <b>Compensation</b>  Dependent Variable : <b>Employees Performance</b>	The results of the regression analysis show that the compensation below has a <b>significant effect</b> on the performance
14.	Aromea, Kojo, Lengkong <i>Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 741 – 750</i> ISSN 2303-1174	Variabel Independen : <b>Kompensasi dan Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan <b>Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</b>
<b>PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN</b>			
No	Penulis & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
15.	Prayudi <i>Jurnal Manajemen Vol 3. No. 2, p. 20-27</i> Juli - Desember 2017 p - ISSN : 2301 – 6256	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan, Lingkungan Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
16.	Ridwan <i>Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma, Vol.1, No.3, Mei 2018, Halaman : 97 – 109</i> ISSN (print) : 2598-9545 ISSN (online) : 2599-171X	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan dan Kompensasi</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Kepemimpinan dan Kompensasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
17.	Fadli <i>Jurnal Semarak, Vol.</i>	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b>	Kepemimpinan <b>berpengaruh</b>

	2, No. 2, Juni 2019, Hal (85- 100) P-ISSN 2615-6849 E-ISSN 2622-3686	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	<b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
18.	Andy, Nuraldy, Imbron <i>Jurnal Ekonomi Efektif</i> , Vol. 3, No.1, Oktober 2020 ISSN : 2622 – 8882 E-ISSN : 2622-9935	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Kepemimpinan <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
19.	Marjaya dan Pasaribu <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147</i> ISSN 2623-2634 (online) DOI: <a href="https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650">https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650</a>	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan, Motivasi</b> , dan Pelatihan  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</b> Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
<b>PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN</b>			
No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
20.	Budiman, Saerang, Sendow <i>Jurnal EMBA, Vol. 4, No. 4 September 2016, Hal. 321-332</i> ISSN 2303-1174	Variabel Independen : <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Disiplin kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
21	Marpaung, Rangkuti, Ryantono, William <i>Jurnal Manajemen Vol. 5, No. 2 (117-128)</i> p – ISSN : 2301-6256 e - ISSN : 2615-1928	Variabel Independen : Pengembangan Karir dan <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Pengembangan Karir dan Disiplin kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
22.	Amalia, Rudiansyah <i>Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No. 2 Edisi September</i>	Variabel Independen : Kepemimpinan dan <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen :	Kepemimpinan dan Disiplin Kerja memiliki <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap

	2019 ISSN: 2549-3477 e-ISSN: 2623-1077 DOI : <a href="https://doi.org/10.35130/jrimk.v3i2">https://doi.org/10.35130/jrimk.v3i2</a>	<b>Kinerja Karyawan</b>	Kinerja Karyawan
23.	Irawan, Handayani <i>Jurnal Widya Cipta Vol II, No. 1, Maret 2018</i> p-ISSN 2550-0805 e-ISSN 2550-0791	Variabel Independen : <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Disiplin Kerja memiliki <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
24.	Malau, Wasiman <i>Jurnal Rekaman, Vol. 4, No.2, Juni 2020</i> e-ISSN: 2598:8107 p-ISSN: 2620-9500	Variabel Independen : <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Disiplin Kerja memiliki <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan
25.	Bawelle, Sepang <i>Jurnal EMBA Vol.4 No.5 September 2016, Hal. 303-408</i> ISSN 2303-1174	Variabel Independen : Etos Kerja, Gairah Kerja dan <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Etos kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Gairah kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. <b>Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan..</b>
<b>PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING</b>			
26.	Lukiyana dan Tualaka Media Manajemen Jasa ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Vol. 3 No.2, Juli – Desember 2016	Variabel Independen : <b>Kompensasi dan Fasilitas Kerja</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Guru</b>  Variabel Intervening : <b>Disiplin Kerja</b>	<b>Intervensi Kompensasi terhadap Kinerja Guru dapat menambah kekuatan dari pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru dengan</b>

			<b>melalui Disiplin Kerja</b>
27.	Barkhowa, Lukiastuti, Sutanto <i>Jurnal Magisma Vol. 5 No. 1 – Tahun 2017</i> ISSN: 2337778X	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>  Variabel Intervening : <b>Disiplin Kerja</b>	<b>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan terbukti dapat dimediasi oleh variable intervening yaitu Disiplin Kerja.</b>
28.	Andryane, Rahmayuni, Mukaffi, Zaim <i>Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora (JSEH) Vol. 5, No. 2, 2019 (PP. 216-225)</i> p-ISSN: 2461-0666 e-ISSN: 2461-0720	Variabel Independen : <b>Kompensasi</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>  Variabel Intervening : <b>Disiplin Kerja</b>	Kompensasi secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan  Kompensasi secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja
29.	Pratiwi, Hidajat, Anoraga <i>Jurnal Magisma Vol. VII No. 2 – Tahun 2019</i> ISSN: 2337-778X E-ISSN : 2685-1504	Variabel Independen : <b>Kepemimpinan</b>  Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>  Variabel Intervening : <b>Disiplin Kerja</b>	<b>Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan melalui Disiplin Kerja tidak terbukti signifikan</b>

### C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas, penelitian ini menggunakan variabel independen, yaitu Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ). Sedangkan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dan Disiplin Kerja ( $M$ ) sebagai variabel intervening. Berdasarkan hubungan antar variabel diatas dapat diketahui pengaruh variabel Kompensasi

dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja sebagai variabel intervening sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja.**

Dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan maka karyawan akan berusaha menaati peraturan kerja. Hal tersebut didukung oleh pernyataan menurut Sinambela (2017) menyatakan bahwa keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas sumber daya manusia dalam bekerja, serta dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan haknya akan sangat mempengaruhi disiplin kerja seseorang dan mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Dalam penelitian Djubaini, dkk (2017)., Puspitasari, dkk (2017)., Damayanti (2017)., Dewi (2019) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Aromega, dkk (2019) menyatakan bahwa variabel kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

### **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja.**

Apabila karyawan mendapatkan pengawasan langsung dari pimpinan maka karyawan cenderung akan menaati semua peraturan kerja sebab pemimpin juga sangat mempengaruhi penilaian kerja karyawan bawahannya. Karena menurut Swasto (2011) dengan kepemimpinan yang baik maka akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan dapat menciptakan sikap kerja yang memungkinkan adanya penegakan disiplin dalam perusahaan. Dalam penelitian Widodo (2016)., Yapentra

(2017)., Tening (2017)., Puspaningrum, dkk (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

### **3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Setiap orang dalam bekerja tentu memiliki harapan mendapatkan kompensasi tertentu dan seseorang tersebut akan berperilaku bekerja dengan maksimal agar mendapat kompensasi seperti yang diharapkan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan menurut Sinambela (2017) yang menyatakan kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa pegawai bekerja. Pegawai menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu serta komitmennya bukan semata-mata ingin membaktikan dan mengabdikan diri kepada organisasi, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya yaitu mengharapakan imbalan atau balas jasa atas kinerja yang dihasilkannya.

Bila harapan itu diwujudkan oleh perusahaan maka orang akan berperilaku baik. Sinambela (2017) menyatakan bahwa keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas sumber daya manusia dalam bekerja serta akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan pegawai. Martinus dan Budiyanto (2016)., Analia (2016)., Roring,(2017)., Sutoro (2019) menyatakan bahwa kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) . Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Aromega, dkk (2019) menyatakan bahwa variabel kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

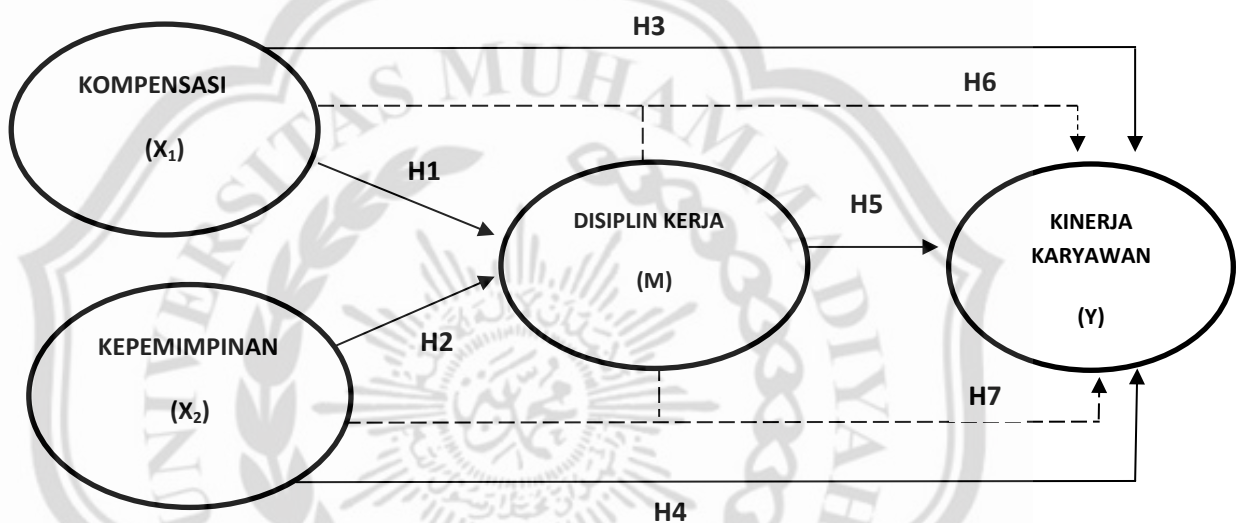
Seorang pemimpin memiliki salah satu tugas untuk mengevaluasi hasil pekerjaan bawahannya. Dengan demikian, karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik kepada pimpinan agar penilaian kinerja mereka mendapatkan nilai yang baik, karena menurut Wibowo (2017) sebuah perusahaan memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk mendapatkan efektivitas secara optimal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Prayudi (2017)., Ridwan (2018)., Fadli (2019)., Andy, dkk (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) menyatakan bahwa variable kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan perusahaan kepadanya, disiplin kerja juga merupakan cerminan untuk melakukan kegiatan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam sebuah perusahaan. Salah satu peraturan yang ada adalah peraturan kerja sehingga dengan disiplin yang baik maka pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik. Sinambela (2017) menyatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Budiman, dkk (2016)., Irawan dan Handayani (2018)., Amalia dan Rudiansyah (2019)., Malau (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja (M) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Namun, dalam

penelitian yang dilakukan oleh Bawelle dan Sepang (2016) menyatakan bahwa variabel disiplin kerja (M) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

**Model kerangka penelitian yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:**



**Gambar 2.1**  
**Model Kerangka Pemikiran**

**Keterangan:** —> Pengaruh langsung  
- - -> Pengaruh tidak langsung

#### D. Hipotesis

Sesuai identifikasi masalah, kajian teori dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja.

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H5 : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H6 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

H7: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

