

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Definisi dari kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, dalam Sitorus, dkk., 2019). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki rasa kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan (Syafrina, 2017).

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

(Mangkunegara, dalam Liyas dan Primadi, 2017). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Pengertian lain mengenai kinerja karyawan prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, dalam Syafrina, 2017).

Pentingnya kinerja karyawan adalah karena kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Ketika kinerja yang dihasilkan bisa mencapai atau melampaui standar atau target yang telah ditentukan, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik, dan sebaliknya. Semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan rendah (Guritno dan Waridin, dalam Busro, 2018).

1.2 Model Manajemen Kinerja

Beberapa pakar memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja, salah satunya adalah *Model Deming*. *Model Deming* diambil dari nama Dr. William Edward Deming, seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “*Total Quality Management*” yang didalam teori tersebut terdapat model manajemen kinerja yang kemudian disebut sebagai *Model*

Deming. Manajemen kinerja *Model Deming* dimulai dari rencana (*plan*), melakukan tindakan pelaksanaan (*do*), memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan (*monitor*), dan melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*review*) (Abdullah, 2014).

Hasil *monitoring* dan *review* bisa saja terjadi dua kemungkinan, yaitu (Abdullah, 2014):

- a. Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan;
- b. Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai.

1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor (Gibson and Ivancevich, dalam Busro, 2018) :

1. Harapan mengenai imbalan yang akan dan telah diterima;
2. Dorongan dari manajemen;
3. Kemampuan afeksi;
4. Kebutuhan dan sifat;
5. Persepsi terhadap tugas;
6. Imbalan internal dan eksternal; dan
7. Persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja.

1.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang” (Sedarmayanti, dalam Giyono, 2019). Penilaian

kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari (Mejia, Gomez, dan Balkin, dalam Wijaya, 2015):

1. Identifikasi

Proses menentukan faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

2. Pengukuran

Proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen

Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui (Bangun, dalam Wijaya, 2015):

1. Jumlah 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.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki 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

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

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

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan bekerja lainnya.

Jadi, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama yang sesuai moral dan etika.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pimpinan dan bawahan dimana hubungan tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya sehingga akan tercipta perubahan

dan tujuan yang nyata. Pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya akan terlibat dalam pengaruh yang lebih dalam, sehingga akan terjadi perubahan dalam diri organisasi dan perubahan itu akan tercermin pada tujuan bersama antara bawahan dan pimpinan. Pengaruh dalam hal ini artinya hubungan secara aktif yaitu antara bawahan dengan pimpinan secara terbuka tanpa paksaan dan terciptanya hubungan timbal balik. Sehingga kepemimpinan akan menjalin hubungan antar pimpinan dengan bawahan sehingga kinerja akan dapat ditingkatkan dari hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Burns dalam Peter G. Northouse, dalam Sitorus, dkk., 2019). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, dalam Kusuma dan Rahardja, 2018).

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk mencapai visi itu

(Kim 2014, dalam Buil, 2019). Komponen-komponen kepemimpinan transformasional adalah kepercayaan, kebanggaan dan respek terhadap kapasitas dan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan (Robbins dan Judge, dan Cavazotte, dalam Andiarso dan Putranti, 2017). Pemimpin transformasional mampu memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen disiplin bagi bawahannya (Djasmoredjo, dalam Andiarso dan Putranti, 2017).

Pentingnya gaya kepemimpinan transformasional karena diyakini gaya kepemimpinan transformasional dapat mencapai hasil yang lebih kuat karena mereka meningkatkan kesadaran pengikutnya akan tujuan dan cara mencapainya, mereka meyakinkan pengikut untuk bertindak bagi kebaikan bersama kelompok, dan visi masa depan mereka membantu pengikut memenuhi kebutuhan tingkat tinggi mereka (Hughes, dkk., 2012)

2.2 Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen inti yang selalu melekat di dalamnya, yaitu pengaruh yang diidealkan (*idealied influence*), motivasi yang inspiratif (*inspirational motivation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*), dan stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*). Pengaruh yang diidealkan dalam hal ini berarti pemimpin berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga

pengikut dapat mengagumi dan menghormati pemimpinnya. Motivasi yang inspiratif dalam hal ini pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang disekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Stimulasi intelektual berarti pemimpin mendorong upaya pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif sehingga dapat menyelesaikan masalah lama dengan perspektif baru. Pertimbangan individual dalam hal ini pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing – masing individu untuk dapat berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai mentor, pelatih, ataupun fasilitator (Bass, dalam Putra dan Sudibya, 2019).

2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator dengan merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain (Bass dan Avolio, dalam Siswatiningsih, dkk., 2018):

1. *Idealized Influence*

Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin dapat menjadi inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya.

3. *Individualized Consideration*

Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual.

4. *Intelektual Stimulation*

Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya.

Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin.

3. Disiplin Kerja

3.1 Definisi Disiplin Kerja

Didalam kehidupan sehari-hari, di mana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya. Manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang

hidup di antara individu-individu lain, di mana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (Widodo, 2018).

Definisi disiplin kerja dapat diartikan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik (Hasibuan, dalam Liyas dan Primadi, 2017). Disiplin kerja didefinisikan sebagai pelaksanaan manajemen yang bertujuan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, dalam Arisanti, dkk., 2019). Disiplin kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan (Rivai, dalam Arisanti, dkk., 2019).

Pentingnya disiplin kerja adalah karena kedisiplinan merupakan fungsi *operatif* keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2018).

3.2 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan *disipliner* aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan

disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi (Rivai, dalam Nisa, 2019).

1. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan *disipliner* disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*).

2. Membakar dengan segera

Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.

3. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberi peringatan yang sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.

4. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.

5. Membakar tanpa membeda-bedakan

Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan.

6. Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*)

Dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras.

7. Tindakan disiplin positif

Dalam banyak situasi, hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukumannya hanya mengajarkan seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan.

Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan berbagai langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir, yakni pemecatan. Sungguhpun begitu, disiplin positif mengganti hukuman yang digunakan dalam disiplin progresif dengan sesi-sesi konseling antara karyawan dan penyelia. Sesi-sesi ini dimaksudkan agar karyawan belajar dari kekeliruan-kekeliruan yang lalu dan memulai rencana untuk membuat suatu perubahan positif dalam perilakunya. Alih-alih tergantung pada ancaman-ancaman dan hukuman-hukuman, penyelia memakai keahlian-keahlian konselling untuk memotivasi para karyawan supaya berubah.

Alih-alih menimpakan kesalahan pada karyawan, penyelia menekankan pemecahan masalah secara kolabortatif.

3.3 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan (Saydam, dalam Siregar dan Irawani, 2010) faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

3.4 Aspek yang dapat Mempengaruhi Disiplin Kerja

Beberapa aspek yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pada individu dalam suatu organisasi yaitu (Alferd, dalam Siregar dan Irawani, 2010) :

1. Memahami peraturan yang berlaku;
2. Semangat kerjanya baik;
3. Menggunakan perlengkapan organisasi hati-hati;
4. Datang dan pulang tepat pada waktunya;
5. Kualitas pekerjaan memuaskan.

3.5 Indikator Disiplin Kerja

Indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut (Hasibuan, dalam Syafrina, 2017) :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus member contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau

pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6. Sanksi Hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-

peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmoni di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat *vertical* maupun *horizontal* yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Jadi, karyawan yang bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan semua tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang kerja tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan

baik dan tepat waktu, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

4. Kompensasi

4.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan pada perusahaan. Serta kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, dalam Arifin, dkk., 2018).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, dalam Yudha, dkk., 2018). Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan (Singodimedjo, dalam Ikhsan, dkk., 2019). “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan” (Hasibuan, dalam Ikhsan, dkk., 2019).

Kompensasi adalah segala manfaat yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau upah dan gaji untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan (Holt, 1993 dalam Olabode, dkk., 2019). Kompensasi adalah pertukaran antara karyawan dan pemilik bisnis yang dikenal sebagai hasil kontrak kerja. Dari karyawan, kompensasi adalah salah satu bagian terpenting dari arus kas mereka (Ivanceikh & Glueck, 1989, dalam Olabode, dkk., 2019).

Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan digunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Disinilah letak pentingnya kompensasi sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran) (Hasibuan, 2018).

Pentingnya kompensasi karena kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa pegawai bekerja. Pegawai menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya, bukan semata-mata ingin membaktikan atau

mengabdikan diri kepada organisasi, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya, yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkannya (Sinambela, 2019).

4.2 Teori Kompensasi dalam Teori Motivasi

Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting (Abraham Maslow, dalam Prihartanta, 2015):

1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)

5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah (Hasibuan, 2018) :

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

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetaapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

3. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Stabilitas karyawan Dengan

program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang ompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

4. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

5. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

6. Pengaruh pemerintah

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

4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain (Hasibuan, dalam Wijaya dan Andreani, 2015) :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang tersedia maka kompensasi relatif kecil.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.

4. Produktifitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka jumlah kompensasi akan semakin besar.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Pemerintah berkewajiban melindungi rakyat dari tindakan sewenang-wenang perusahaan dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi.

4.5 Indikator Kompensasi

Adapun indikator untuk menilai kompensasi (Simamora, dalam Wijaya dan Andreani, 2015) :

1. Puas teradap gaji

Hak yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

2. Puas terhadap fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

3. Puas terhadap tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

4. Bonus/insentif

Diukur dengan kerja karyawan tentang bonus yang diterimanya sesuai dengan jam kerja lembur (Yudha, 2018).

Jadi, kompensasi merupakan suatu pemberian berupa penghargaan dan juga suatu apresiasi kepada hasil kerja dari para karyawan, maka para manajer mempunyai standar yang berupa sistem kompensasi berpengaruh dalam kinerja, karena kinerja karyawan menyangkut dengan hasil akhir dari penilaian yang menjadi pertimbangan bagi manajer perusahaan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam perusahaan dan juga manajer mempunyai wewenang untuk memberikan suatu kompensasi berupa; penghargaan (*reward*), naik jabatan, naik gaji dan lain-lain.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis & Tahun	Variabel yang Digunakan	Hasil
1.	Giyono, 2019	Variabel bebas : X₁ : Kompensasi X₂ : Disiplin Kerja X ₃ : Motivasi Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	a. Kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Kusuma & Raharja, 2018	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional X ₂ : Budaya Organisasi X ₃ : Motivasi Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Kusuma, Wahyu, & Hardati, 2019	Variabel bebas : X ₁ : Gaya Kepemimpinan X₂ : Disiplin Kerja X₃ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	a. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. b. kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Hidayat & Ilyas, 2019	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional X ₂ : Motivasi Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	Syafrina, 2017	Variabel bebas : X₁ : Disiplin kerja	Disiplin kerja memiliki pengaruh yang

		Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Rahman, Indrawati, & Hidayat, 2019	Variabel bebas : X₁ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Pegawai	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
7.	Aromega, Kojo, & Lengkong, 2019	Variabel bebas : X₁ : Disiplin Kerja X₂ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	a. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
8.	Andriani, 2018	Variabel bebas : X₁ : Pembinaan X₂ : Disiplin Kerja X₃ : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.
9.	Sitorus & Arwiyah, 2019	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Liyas & Primadi, 2017	Variabel bebas : X₁ : Disiplin Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Wijaya & Andreani, 2015	Variabel bebas : X₁ : Motivasi X₂ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Putra & Sudibya, 2019	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional Variabel terikat : Y₁ : Motivasi Kerja Y₂ : Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan.

		Karyawan	
13.	Andiarso & Putranti, 2017	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional X₂ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Pegawai	a. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14.	Siswatiningsih, Raharjo, & Prasetya, 2018	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional X ₂ : Gaya Kepemimpinan Transaksional Variabel terikat : Y ₁ : Budaya Organisasi Y ₂ : Motivasi Kerja Y ₃ : Komitmen Organisasional Y₄ : Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
15.	Widodo, Alamsyah & Utomo, 2018	Variabel bebas : X ₁ : Gaya Kepemimpinan X₂ : Disiplin Kerja X ₃ : Pelatihan Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Arisanti, Santoso, & Wahyuni, 2019	Variabel bebas : X ₁ : Motivasi Kerja X₂ : Disiplin Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Siregar & Irawani, 2010	Variabel bebas : X ₁ : Motivasi Berprestasi X₂ : Disiplin Kerja	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

		Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	
18.	Syaifulloh, & Prasetyo, 2018	Variabel bebas : X₁ : Kompensasi X ₂ : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.
19.	Arifin, Alhabsji & Utami, 2018	Variabel bebas : X ₁ : Beban Kerja X₂ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20.	Yudha, Jaelani & Rachmat, 2017	Variabel bebas : X₁ : Kompensasi X ₂ : Gaya Kepemimpinan X ₃ : Motivasi Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
21.	Ikhsan, Reni, & Hakim, 2019	Variabel bebas : X ₁ : Motivasi Kerja X ₂ : Kompetensi X₃ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
22.	Priyanto, 2016	Variabel bebas : X₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional X₂ : Kompensasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan	a. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
23.	Buil, Martínez, & Matute, 2018	Variabel bebas : X₁ : Transformational Leadership Variabel terikat : Y : Employees'	<i>Transformational leadership directly predicts job performance.</i>

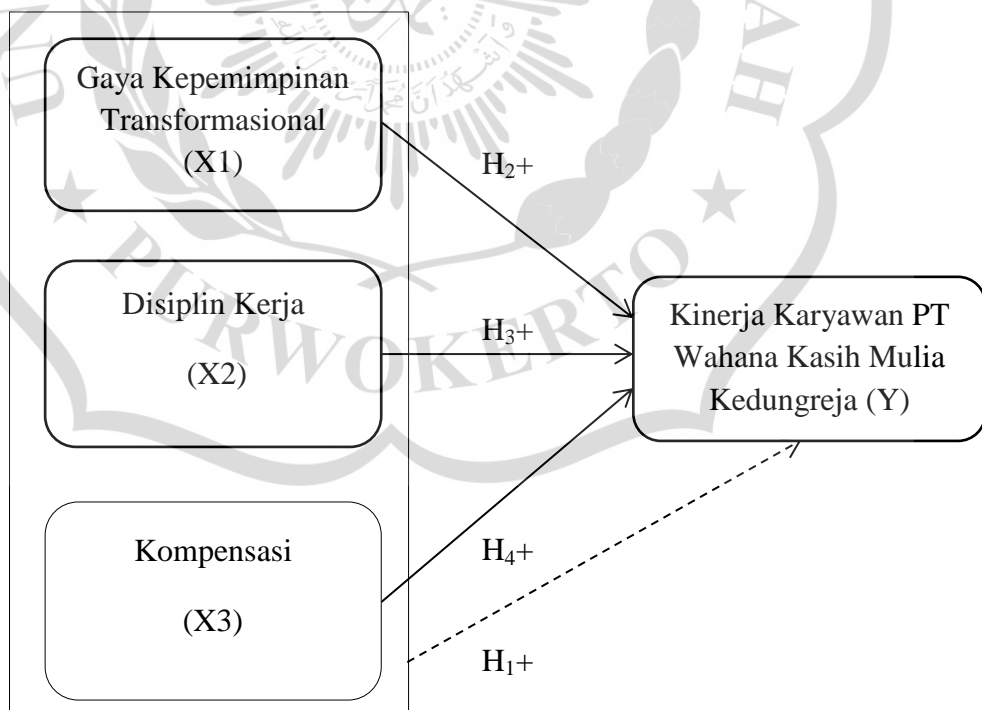
		<i>Perfomance</i>	
24.	Olabode, Alabi, & Oludele, 2019	Variabel bebas : X₁ : Compensation Variabel terikat : Y : Employees' Perfomance	<i>Compensation is a good predictor for effective performance of employees</i>

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan di PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja (Y).

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka gambarnya :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Kompensasi secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap.

H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap.

H3 : Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap.

H4 : Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap.