

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Kompensasi**

###### **a. Pengertian kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah dengan uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penuaian padi upahnya 10% dari hasil pada yang dituainya. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu : kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah intensif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan. Hasibuan (2018).

###### **b. Jenis-jenis kompensasi**

Menurut Michael dan Horold (1993) dalam Sinambela (2017) jenis kompensasi dibagi menjadi tiga :

###### **1) Kompensasi material**

Kompensasi material adalah bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk fisik (*physical reinforcer*).

Misalnya, fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan (pensiun, asuransi kesehatan).

## 2) Kompensasi sosial

Kompensasi sosial adalah berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Misalnya, status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khususnya yang dibentuk untuk memecahkan masalah organisasi.

## 3) Kompensasi aktifitas

Kompensasi aktifitas adalah kompensasi yang mampu menggerakkan berbagai aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk mencoba aktifitas tertentu. Bentuk kompensasi aktifitas dapat berupa kekuasaan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktifitas diluar pekerjaan rutusnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembang kepribadian.

### **c. Asas kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian

sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1) Asas Adil

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

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Toloa ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manager personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

#### **d. Faktor-faktor kompensasi**

Menurut Hasibuan (2018) berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktifitas kerja karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerjanya kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena pendapatan banyak pengangguran (*disqualified unemployment*).

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/ balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk memperkerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (financial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah, Hasibuan (2018).

**e. Indikator,**

Menurut Edison (2016) :

- 1) Upah memenuhi unsur minimal yang ditetapkan oleh pemerintah.

- 2) Tunjangan jabatan ada yang sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.
- 3) Upah yang dibagikan telah sesuai dengan prestasi yang dihasilkan.
- 4) Mendapatkan tunjangan-tunjangan lain (misalnya, tunjangan lauk pauk) yang bersifat tetap tiap bulan tanpa mengurangi UMK.
- 5) mendapat tunjangan kesehatan (BPJS) sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam perundang-undangan.
- 6) Mendapat tunjangan hari raya atau keagamaan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- 7) Mendapat tunjangan makan setiap masuk kerja.
- 8) Mendapat tunjangan intensif jika memenuhi target yang sudah ditetapkan.
- 9) Memberikan bonus yang dilakukan secara adil

## **2. Kepuasan kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbin & Coulter (2009) dalam Edison menyebutkan bahwa *“job satisfaction refers to a person general attitude toward his or job”* (kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya). Wexley dan Yulk (2005) berpendapat, kepuasan adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Sedangkan pendapat Vroom kepuasan adalah reaksi dari para pekerja terhadap peran yang mereka mainkan dalam pekerjaan mereka. Tidak jauh berbeda, menurut Gibson kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap

pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap sesuatu pekerjaan yang mereka hadapi.

## **b. Teori Kepuasan Kerja**

### 1) Teori nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkat ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Teori ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapat kepuasan kerja.

### 2) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa :

- a) Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.

- b) Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kemabali, dan lain-lain.
- c) Comparison person adalah pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

### 3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Locke dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang di dapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka menyebabkan ketidakpuasan.

### 4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

## 5) Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg mengembangkan teori dua factor dari serangkaian wawancara yang ia lakukan dengan akutan dan insinyur. Secara pesifik, ia menanyakan hal yang membuat mereka puas terhadap kerja mereka dan mendapati jawaban mereka biasanya dapat dikelompokan dalam lima kategori yang konsiten. Lebih jauh, alih alih mengasumsikan hal yang membuat orang tidak puas adalah kebalikan dari hal yang membuat mereka puas, ia juga menanyakan hal yang membuat orang tidak puas terhadap pekerjaan mereka.

### c. Indikator :

Menurut Robbin (2015) :

#### 1) Variasi tugas pekerjaan

Variasi tugas pekerjaan adalah tugas atau porsi kerja yang dilakukan karyawan dengan kemampuan mereka sesuai perintah atasan.

#### 2) Upah

Upah adalah hak pekerjaan atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja yang di tawarkan perusahaan.

### 3) Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi.

### 4) Pengawasan

Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang tepat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditentukan.

### 5) Rekan kerja

Rekan kerja adalah seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan.

## 3. Kepemimpinan

### a. Pengertian kepemimpinan

Menurut Stephen P. Robbins dalam Ali (2012) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Kohler dan Ponkowski (1997) dalam Ari (2012) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu proses perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, untuk memperbaiki diri mereka sendiri dan untuk meningkatkan proses organisasi. Itu dapat memungkinkan proses yang menyebabkan pengikut untuk menerima tanggung jawab dan akuntabilitas untuk diri mereka sendiri dan proses yang mereka ditugaskan.

Berdasarkan pemahaman tersebut, tersirat kata kunci mengenai pentingnya suatu proses perubahan inspirasi (*inspiring change*) pengikut, pemberdayaan (*empowering*) pengikut, pencapaian (*achieving*) hasil yang lebih besar, kebersamaan dan tanggung jawab di dalam merefleksikan kepemimpinan transformasional.

**b. Kepemimpinan Kharismatik**

Kharisma merupakan merupakan atribusi yang berasal dari proses interaksi antara pimpinan dan para pengikutnya. Atribut-atribut karisma antara lain percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut, Bukit (2017).

**c. Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/ kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana, Bukit (2017).

**d. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini

menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada orang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa mutlak, Bukit (2017).

#### e. **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Kohler dan Ponkowski (1997) dalam Ali (2012) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu proses perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, untuk memperbaiki diri mereka sendiri dan untuk meningkatkan proses organisasi. Itu dapat memungkinkan proses yang menyebabkan pengikut untuk menerima tanggung jawab dan akuntabilitas untuk diri mereka sendiri dan proses yang mereka ditugaskan.

##### 1) Jenis-jenis Kepemimpinan Transformasional

Dalam Kepemimpinan, Menurut Bass dan Riggio, (2006) dalam Sinambela (2017) terbagi beberapa komponen diantaranya :

##### a) *Idealized Influence*

Merupakan kepemimpinan transformasional yang melayani bawahan atau pengikutnya sehingga menumbuhkan rasa mengagumi (*admiring*), menghormati (*respecting*) dan percaya (*trusting*), karena dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa (*extra ordinary capabilities*), *percistence*, dan *determination*; disamping itu pemimpin dapat menjadi teladan selalu mengerjakan suatu yang benar (*to do the right thing*), dan

dalam kesehariannya memperlihsstksn standar etika dan moral yang tinggi dan dikagumi pengikut atau bawahannya.

b) *Intelectual Stimulation*

Kepemimpinan transformasional yang mampu menstimulasikan atau merangsang bawahannya yang berinovasi dan berkreatifitas atau mempertanyakan asumsi-asumsi, formulasi permasalahan (*reframing problems*) dan pendekatan terhadap solusi permasalahan yang ada dengan cara-cara baru

c) *Inspiration Motivation*

Kepemimpinan transformasional yang selalu memberikan motivasi (*motivating*) dan semangat (*inspiring*) yang memberi arti dan tantangan kepada pengikut dan bawahannya. Semangat tim terbangun dari bersama dengan munculnya *entusiame* dan *optimisme* pengikut atau bawahan yang tinggi

d) *Individualized Consideration*

Kepemimpinan transformasional yang memberikan perhatian secara khusus kepada kebutuhan setiap individu bawahan atau pengikut untuk mencapai tujuan (*achievement*) dan berkemabnag malalui *coacing* dan *mentoring*. Bawahan dan pengikut diarahkan untuk mencapai potensi yang tertinggi (*higher levels of potential*).

**f. Indikator :**

Menurut Kohler dan Ponkowski (1997) dalam Ali (2012) :

- 1) Toleransi yang tinggi atas ketidakpastian (*high tolerance for uncertainty*).

Dengan memberikan toleransi terhadap sesuatu yang tidak menentu berarti pemimpin telah menerima kemungkinan adanya perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

- 2) Energi yang terpelihara (*sustaine energy*)

Energi adalah kapasitas melakukan kegiatan. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang energik. Di dalam pemerintahan, stereotipikal administrator adalah seseorang datang ke kantor terlambat, waktu maka siang yang panjang dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.

- 3) Nafsu dan kualitas (*passion for quality*)

Administrator pemerintah paling senang apabila dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai sasaran dan kuota yang ditentukan.

- 4) Ketabahan (*perseverance*)

Apa yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mencoba untuk memberikan pengikut atau bawahan suatu kekuasaan untuk mengontrol proses, dalam rangka melakukan proses pemberdayaan, rintangan, dan hambatannya.

5) Pencitraan diri yang positif (*positive self-image*)

Pemimpin transformasional harus memiliki gambaran mental yang positif, sebagai seorang jujur (*honest*), cerdas (*intelligent*), memahami organisasi (*knowledgeable about organization*), proaktif (*proactive*), dan visioner (*visionary*), dengan perhatian yang sungguh-sungguh atau tulus (*genuine concern*) kepada rakyat dan organisasinya.

6) Kepercayaan (*credibility*)

Karakteristik yang membantu seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain.

7) Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain

Memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain bukn berarti seorang pemimpin perlu mengontrol mereka.

#### **4. Kinerja**

##### **a. Pengertian kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam

melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Haynes, dalam Sinambela (2017) ada 7 landasan penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan yaitu :

1) Penentuan gaji

Menjadi dasar perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi

2) Seleksi pegawai

Dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3) Orientasi

Mengenal tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4) Penilaian kinerja

Menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5) Pelatihan dan pengembangan

Memberikan analisi yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membangun pengembangan karier.

6) Uraian dan perencanaan organisasi

Menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban, dalam hal ini menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7) Uraian tanggung jawab

Membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**c. Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Mangkunegara tujuan yang baik sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### **d. Manfaat kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017) manfaat dari kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau untuk mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis & Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1	Nisyan adi sulistio dan renny aprilliyani, (2017)	kepemimpinan	kepemimpinan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja guru
2	Kumara efrianti, (2015)	kompensasi	kompensasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b>
3	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, (2015)	kompensasi	kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Saryanto dan Dheasey Amboningtyas, (2017)	kepuasan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Elizabeth Satriowati, Patricia Dhiana Paramita, Leonardo Budi Hasiholan, (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi	(1)Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan. (2)Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Yuli suwati, (2013)	kompensasi	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Ririvega Kasenda, (2013)	Kompensasi	Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami, (2013)	kompensasi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Quinnati Solechah, Djamhur Hamid, Hamidah Nayati Utami, (2013)	Gaya kepemimpinan transformasional,	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

10	Ratna usula setiadi, dkk (2016)	Kompensasi	Ada pengaruh signifikan antara kinerja dengan kompensasi
11	Samuel Tulenan (2015)	Kompensasi	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
12	Thaief Ilham (2015)	kompensasi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Javed masooma (2014)	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas, penelitian ini menggunakan variabel bebas (independen), yaitu Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Sedangkan variabel terikatnya (dependen) yaitu Kinerja Karyawan. Berdasarkan hubungan antar variabel diatas dapat diketahui pengaruh variabel Kompensasi, Kepuasan kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Satrohadiwiryo (2015) mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangantenaga atau pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kompensasi merupakan suatu tanda balas jasa yang harus di berikan oleh perusahaan kepada karyawannya, dengan cara seadil adilnya dengan pemberian kompensasi yang adil akan timbul rasa

kepuasan dalam diri karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satriowati Dkk (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

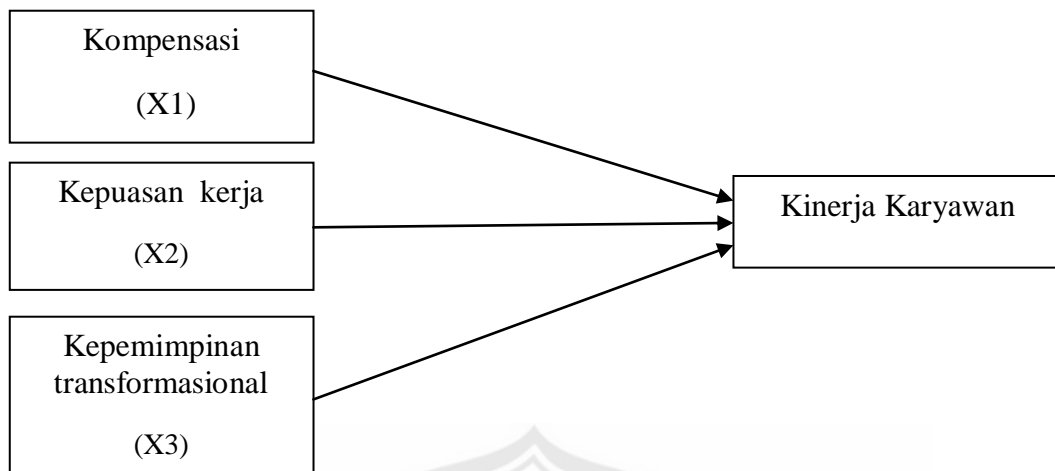
Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela (2012) setidaknya ada dua alasan untuk mengetahui alasan kapuasan dan akibatnya, yaitu : (1) Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapt mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran, dan kleuar masuknya pegawai. (2) bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah rasa kepuasan diri seseorang dalam mengalami permasalahan di lingkungan kerja, kondisi kerja, dan upah. dalam hal ini kepuasan kerja sangatlah penting dalam sebuah perusahaan, karena apabila karyawan memiliki kepuasaan yang baik dalam hal bekerja maka akan meningkatkan sebuah kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saryanto (2016) menyatakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan**

Menurut Kohler dan Ponkowski (1997) dalam Ali (2012) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu proses

perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, untuk memperbaiki diri mereka sendiri dan untuk meningkatkan proses organisasi. Itu dapat memungkinkan proses yang menyebabkan pengikut untuk menerima tanggung jawab dan akuntabilitas untuk diri mereka sendiri dan proses yang mereka ditugaskan

Untuk mencapai visi dan misi di sebuah perusahaan pemimpin akan mengarahkan karyawannya untuk bekerja dengan baik dan memberi tahu tentang kendala apa saja yang di hadapi di perusahaan, dengan begitu karyawan akan lebih memahami kendala yang menghambat di sebuah perusahaan, pengetahuan serta pengarahan pemimpin tersebut dapat meningkatkan suatu kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Satriowai (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel independen dengan variabel dependen dapat dijadikan sebuah kerangka pemikiran untuk penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini adalah berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Dari uraian diatas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini

- H<sub>1</sub>: Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub>: Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>3</sub>: Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.