

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Seorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi.

Dalam kenyataannya, setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerjanya.

Menurut Hasibuan, Malayu S.P (2019 : 118) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Sedangkan menurut Sutrisno, Edy (2019 : 187) mengemukakan bahwa “Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan”. Menurut Suparno dalam Tannady, Hendy (2017 : 119) :

“Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis”.

Menurut Hadari Nawawi dalam Ratno (2016 : 21) “Compensation is reward given to the employees who have been giving their contribution to achieve the company’s goal through their job achievement”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa Kompensasi adalah suatu bentuk pendapatan yang berbentuk pembayaran, baik secara langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan untuk mencapai tujuan.

2. Tujuan Kompensasi

Menurut Notoadmodjo dalam Sutrisno, Edy (2019 : 188), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. *Menghargai prestasi kerja.*

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. *Menjamin keadilan.*

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

3. *Mempertahankan karyawan.*

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. *Memperoleh karyawan yang bermutu.*

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5. *Pengendalian biaya.*

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya

karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. *Memenuhi peraturan-peraturan.*

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

3. Faktor Memenuhi Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market, the economy, the goverment* dan *unions*. Sedangkan sebagai faktor internal adalah *the labor budget* dan *who makes compensation decision* (Ivancevich dalam Wibowo, 2013 : 293).

a. *The labor market*, pasar tenaga kerja.

Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia terbatas di pasar.

b. *The economy*, kondisi ekonomi.

Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, memengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.

c. *The government*, pemerintah.

Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.

d. *Unions*, perserikatan.

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan memengaruhi kebijakan kompensasi.

e. *The labor budget*, anggaran tenaga kerja.

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.

f. *Who makes compensation decision*, pembuat keputusan kompensasi.

Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa dipergunakan, tunjangan apa ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi. Manajemen membuat keputusan yang

mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk bayaran, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya.

4. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan, Malayu S.P (2013:118), indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periode kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti, dalam artian gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

2. Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati.

3. Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar, hal ini merupakan alat yang dipergunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

4. Bonus

Bonus adalah sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Sutrisno, Edy (2019 : 213) “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”. Menurut Ivancevich, Konopaske, Matteson (2011 : 194) “Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan”. Sedangkan Menurut Putra dan Cho (2019) menyatakan :

“Leadership is a much studied topic, and yet, the topic still attracts researchs due to the rich complecity of the interactions between leaders, followers, and their circumstances.”

Adapun menurut Sudarwan Danim dalam Sumardjono (2017 : 14) menyatakan :

“Leadership is an individual or a team work to coordinate and to direct a pearson or team which are engaged in an organization to reach the goals determined”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.

2. Fungsi – Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing, dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilakukan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Diantara fungsi kepemimpinan antara lain :

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan yaitu seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri sekali penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Menurut Aynul (2009) diuraikan bahwa manfaat – manfaat tersebut antara lain :

1. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan.
2. Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui.
3. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu :

1. Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus.
2. Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan.

b. Fungsi Memandang Ke Depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpanan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu

mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun besar.

c. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

d. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipercahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

e. Fungsi Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok, tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

f. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja, dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pimpinannya. Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya.

3. Teori Gaya Kepemimpinan

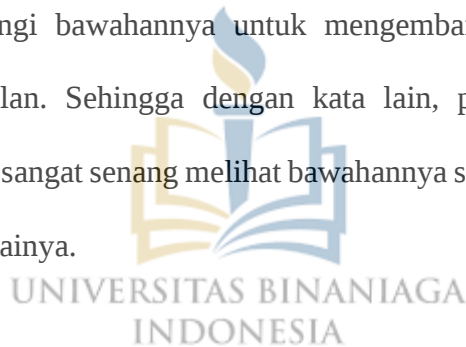
Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Adapun gaya kepemimpinan yang ada yaitu :

- a. *Gaya persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. *Gaya refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

- c. *Gaya partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. *Gaya inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e. *Gaya investigatif*, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang. Karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- f. *Gaya inspektif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- g. *Gaya motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
- h. *Gaya naratif*, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa

yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

- i. *Gaya edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
- j. *Gaya retrogresif*, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pimpinan yang bergaya retrogesif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya retrogesif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.



4. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Chapman dalam Sahervian (2019:8) adalah sebagai berikut :

1. Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar.

2. Pemberian motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik, tentu saja harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, baik motivasi secara finansial maupun non finansial.

3. Kemampuan memimpin

Setiap orang memiliki kemampuan memimpin karena dengan bakat yang berbeda-beda pada setiap orang. Hal ini dapat terlihat dari gaya kepemimpinannya.

4. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja.

5. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi walaupun gaya kepemimpinannya yang berbeda-beda tentu saja memberikan rasa aman bagi para karyawan (bawahan) yang bekerja (positive leadership).

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Pengertian “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017 : 67).

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Amstrong dan Baron dalam Wibowo” (2013 : 7).

“Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok” (Suparno, 2015).

Menurut Ruky dalam Tintin S (2010 : 49) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penilaian tertentu.

2. Faktor – faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu kelompok konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor personal / individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk / pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide / usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan analisis dari berbagai jurnal, penulis mendapati beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan yang dipergunakan sebagai perbandingan

antara penulis dan peneliti terdahulu agar diperoleh konseptual terhadap variabel yang akan diteliti. Adapun penelitian yang relevan berkaitan dengan penelitian penulis diantaranya :

Tabel 4
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Teknik Analisis	Kesimpulan
1	I Wayan Niko Susanta, Mayun Nadiasa, Ida Bagus Rai Adnyana Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil, Vol 2, No. 2, April 2013	Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jasa Konstruksi di Denpasar	Korelasi Berganda	1. Kompensasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan jasa konstruksi di Denpasar. 2. Kompensasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan jasa konstruksi di Denpasar.
2	Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Cahya Fajar Budi Hartanto Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS) Vol 1, No 1, Agustus 2019 ISSN 2685-869X (media online) Hal 22-29	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Ekplanatori Research	Hipotesis pertama menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis kedua menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Kadek Ary Setiawan E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 12, 2016 : 7956-7983 ISSN : 2302-8912	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.
4	Ni Made Nurcahyani, I. G. A. Dewi Adnyani E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016 : 500-532 ISSN : 2302-8912	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Analysis Jalur (Path Analysis)	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Variabel	Teknik Analisis	Kesimpulan
5	Nuraensi S, Mattalatta, Abdul Syukur Journal of Management Volume 2 No.1 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng	Penelitian Asosiatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Pengaruh tidak langsung kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng.
6	Hamdiyah, Andi Tri Haryono, Azia Fathoni Journal of Management Vol.2 No.02, Maret 2016	Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang	Purposive Sampling	Pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang signifikan antara sifat kepemimpinan dan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan sifat kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7	I Wayan Arta Artana, I Made Suastika Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi p-ISSN 2301-8291 e-ISSN 2622-1489 Vol.24, No.1, Juni 2018, hal 66-79	Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fast Food Indonesia Cabang Gatsu Timur Denpasar	Quantitatif approach	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
8	Yongzhan Li Chinese Management Studies Vol.12 No.2, 2018 pp. 433-452 Emerald Publishing Limited 1750-614X DOI. 10.1108/CMS-04-2017-0108	Lingking Leadership Styles to Work Engagement	Structural Equation Modeling (SEM)	The result showed that while both transformational leadership and transactional leadership positively influenced knowledge workers' psychological capital and work engagement, compared to transactional leadership, transformational leadership had a greater predictive power; furthermore, knowledge workers' psychological capital not only positively predicted their work engagement but also partially mediated the effects of the two leadership styles on their work engagement.

No	Nama Peneliti	Variabel	Teknik Analisis	Kesimpulan
9	Cristane Benedetti Chammas Innovation & Management Review Vol.16 No.2, 2019 pp.143-160 Emerald Publishing Limited 2515-8961 DOI. 10.1108/INMR-08-2018-0064	Comparing transformational and instrumental leadership	SEM Technique	Instrumental leadership had no significant impact on any of the performance types. Considering the impact of instrumental leadership in relation to employee performance, as it can be seen in table II, we found a positive and significant impact of instrumental leadership over all dimensions of employee performance. Considering the impact of transformational leadership isolated in relation to employee performance as shown in table II, a positive and significant impact is again confirmed
10	Anis Eliyana European Research on Management and Business Economics 25 (2019) 144-150	Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance	Structural Equation Modeling (SEM)	This study found that transformational leadership has direct significant effect on job satisfaction and organizational commitment. However transformational leadership cannot give significant impact to work performance when it is intervened by the organizational commitment as well as it cannot give direct impact on work performance.

E. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kompensasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kompensasi adalah salah satu komponen penting yang membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Perusahaan berupaya memberikan kesejahteraan kepada karyawan dalam berbagai bentuk, dengan harapan meningkatkan kinerja sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Dalam pendapat teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2019 : 199) “kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena disatu sisi kompensasi akan berdampak pada biaya operasi, di sisi lain kompensasi akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan

sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya”.

Jadi semakin besar kompensasi yang diberikan maka kinerja karyawan semakin meningkat dan apabila kompensasi yang diberikan perusahaan kecil maka kinerja karyawan akan menurun.

2. Pengaruh Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat kerja.

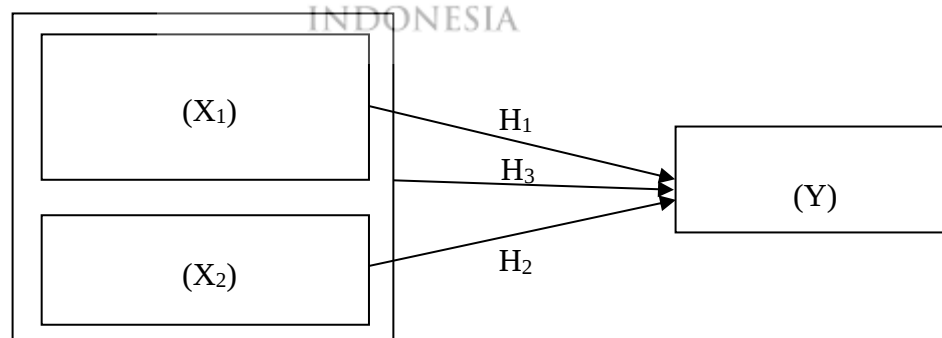
Dalam pendapat teori yang dikemukakan oleh Rivai dan Dedy dalam Samsul Arifin (2019 : 2) “seorang yang menjadi pemimpin haruslah mempunyai sikap yang berwibawa dan tegas untuk melaksanakan kepemimpinannya. Hal tersebut secara tidak langsung akan mendorong motivasi, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para karyawan untuk menyelesaikan dan melaksanakan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya”.

Jadi semakin baik seorang pemimpin maka akan semakin meningkat kinerja karyawan dan apabila seorang pemimpin tidak dapat mencairkan suasana atau tidak berwibawa maka semakin menurun kinerja karyawan dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

3. Pengaruh Kompensai (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila pemberian kompensasi didasarkan pada prinsip keadilan dan kelayakan sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hal tersebut menunjukkan ada kaitannya antara kompensasi dan kinerja karyawan yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dan pada akhirnya terdapat peningkatan produktivitas. Karyawan akan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik apabila pemimpin di perusahaan tersebut dapat memahami perilaku bawahannya yang akan memberi hasil positif terhadap kinerja karyawan.

Dari paparan dan pernyataan tentang kompensasi dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan, diduga terdapat pengaruh antara kompensasi dan kepemimpinan secara bersama – sama dengan kinerja karyawan. Kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Berfikir

Keterangan :

X1 : Kompensasi

X2 : Kepemimpinan

Y : Kinerja Karyawan

F. Hipotesis

1. Kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Cahya Fajar Budi Hartanto (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dalam bentuk finansial maupun non finansial merupakan alasan utama karyawan untuk bekerja. Dengan adanya kompensasi, akan membuat karyawan termotivasi dan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai target dan berprestasi dalam pekerjaannya. Kompensasi harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan masalah antar karyawan satu dengan yang lain. Implikasinya adalah perusahaan dapat meninjau kembali program pemberian kompensasi finansial berdasarkan prestasi, berbentuk balas jasa secara langsung seperti bayaran yang diperoleh karyawan dalam bentuk gaji sehingga semua aspek yang akan diberikan perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada dan dapat meningkatkan kinerja secara maksimal.

Menurut Kadek Ary Setiawan, Ni Wayan Mujiati (2016) hasil pengujian hipotesis kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya

pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Nuraeni S, Mattalatta, Abdul Syukur (2019) menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini telah membuktikan bahwa kompensasi yang baik diperlukan agar dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

H1 : Berdasarkan pengertian diatas maka terdapat pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, Leonardo Budi Hasiolan (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Berdasarkan pengertian diatas maka terdapat pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3. Kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut I Wayan Niko Susanta, Mayun Nadiasa, Ida Bagus Rai Adnyana (2013) kompensasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan.

H3 : Berdasarkan pengertian diatas maka terdapat pengaruh kompensasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemikiran uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh kompensasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

