

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Menurut Afandi (2018:1) manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Pada umum dalam suatu organisasi atau perusahaan selalu menginginkan setiap karyawannya agar berprestasi. Dalam mencapai tujuan ini, suatu organisasi dalam bekerja akan dipengaruhi banyak faktor salah satunya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah apabila karyawan mampu menghadapi kesulitan baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Organisasi membutuhkan faktor SDM yang handal baik sebagai pemimpin ataupun karyawan pada tingkat tugas dan pengawasan sebagai penentu tercapainya tujuan perusahaan.

PT. Kembang Sepatu Alam Abadi merupakan anak perusahaan dari PT. Anugerah Langkat Makmur. PT. Kembang Sepatu Alam Abadi adalah sebuah Perusahaan Agrobisnis yang memfokuskan kegiatan bisnisnya di sektor perkebunan kelapa sawit dan pabrik kelapa sawit. Keputusan untuk masuk ke dalam industri minyak sawit didasarkan pada kenyataan bahwa itu adalah bisnis yang sangat menguntungkan. Kelapa sawit dikenal sebagai tanaman yang

sangat produktif dibandingkan dengan jenis komoditas perkebunan lain, dan memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap perubahan iklim. Selain mengelola proyek perkebunan inti PT. Kembang Sepatu Alam Abadi juga mengembangkan proyek-proyek perkebunan plasma yang dimiliki oleh masyarakat setempat. Plasma Program ini didanai melalui skema kredit yang tersedia untuk anggota Koperasi Primer (KKPA) dan didukung oleh pemerintah, sebagai sarana untuk mengembangkan perkebunan yang dimiliki oleh anggota Koperasi. Sehingga ini mempengaruhi peningkatan kualitas salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu Perseroan mengembangkan proyek-proyek perkebunan plasma di bawah program Petani Perkebunan Inti (PIR-Trans) untuk mendukung program transmigrasi.

Menurut Afandi (2018: 149) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral/etika. Menurut Fahmi (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kedepannya. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk sebuah perusahaan, karena dengan kinerja karyawan yang baik akan bisa mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jadi kinerja adalah seluruh kegiatan yang

dilakukan untuk meningkatkan suatu organisasi perusahaan. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena di gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, apabila karyawan dan atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja instansi yang baik pula.

Kinerja karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi harus diperhatikan untuk terus mengembangkan kinerja dan bertumbuh dengan pemenuhan pemberian kompensasi yang tinggi dan juga pengambilan keputusan direksi untuk konsistensi dalam membangun hubungan baik bagi karyawan agar memberikan hak dan kewajiban bagi karyawan sepenuhnya. Untuk mengungkapkan fenomena yang terjadi maka peneliti memberikan kuesioner dan melakukan wawancara secara langsung kepada Mandor dan beberapa karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi. Kenyataan yang ada di PT. Kembang Sepatu Alam Abadi Kabupaten Deli Serdang saat ini, pimpinan hanya memberi arahan pada asisten dan mandor saja menyebabkan *miscommunication* pada karyawan yang berkerja dilapangan, sehingga karyawan kurang baik dalam memahami instruksi dari pimpinan. Kompensasi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan salah satunya tidak seluruh karyawan mendapat fasilitas tempat tinggal dan gaji yang diberikan masih dihitung harian sehingga para karyawan kesulitan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan dan waktu pengerjaan yang tidak sesuai standar operasional perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan apalagi pada saat-saat ini semua serba terbuka, maka pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang

mampu memberdayakan karyawannya. Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik dan lebih berprestasi apabila mendapatkan pengaruh kerja yang baik pula dari seorang pimpinan di tempat ia bekerja. Menurut Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Apabila gaya kepemimpinan yang dipakai saat ini disukai oleh karyawan maka hal itu secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang dipakai saat ini tidak disukai oleh karyawan tentu kinerja karyawan juga akan menurun. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menjaga kinerja perusahaan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi merupakan hal seharusnya diperhatikan dengan baik dalam mengarahkan dan mempengaruhi para karyawan yang ada pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang ada..Seorang pemimpin perlu menjelaskan pekerjaan yang harus dilakukan karyawan untuk mencapainya dan harus dilakukan dalam berbagai kondisi aspek yang ada, sehingga mampu menimbulkan peningkatan atau penurunan pada kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tintin (2010) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SBU POS Prima Direktorat Operasi PT. Pos Indonesia. Hal ini dikarenakan pengawasan lebih dapat mempengaruhi kinerja

karyawan daripada gaya kepemimpinan. Pengawasan itu sendiri merupakan hal yang dapat melihat langsung bagaimana kinerja karyawan dapat berlangsung secara baik maupun tidak (Manullang & Marihot, 2002). Sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Waliningsuci (2019) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebesar  $r = 0.765$ . Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Warni (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat Daerah kab. Temanggung didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 84%. Hanggraeni (2012), menyatakan bahwa pendiri organisasi (pemimpin) mempunyai pengaruh besar dalam proses penciptaan kultur organisasi. Schein mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Hanggraeni mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. Sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia. Tbk. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh sebesar 63,7% antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah.

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimana dengan kompensasi yang tinggi maka karyawan juga akan dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada perusahaan secara efektif dan efisien, hal ini tentu akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. Menurut Marwansyah (2010:269) kompensasi merupakan imbalan yang perusahaan berikan kepada para karyawan atas kinerja yang diberikan terhadap organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial. Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chakim (2013), Muljani (2002), Purwaningsih (2013), Taufiq (2013), Adinata (2011) yang juga menyatakan bahwa kompensasi, kepemimpinan, kompetensi dan kepuasan kerja memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan dan uraian tersebut, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi Kabupaten Deli Serdang”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan tidak memberi instruksi terhadap seluruh karyawan.
2. Pemberian kompensasi yang tidak merata.
3. Perhitungan gaji masih harian.
4. Banyak pekerjaan yang tidak sesuai standart operasional perusahaan.

## **1.3. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1.3.1. Batasan masalah**

Dalam penulisan ini penulis mencoba untuk membatasi permasalahan agar tidak terjadi kesalahpahaman dan pelebaran dalam pembahasan nantinya. Maka penulis membatasinya hanya pada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini di fokuskan pada karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.

### **1.3.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas adapun rumusan masalah padapenelitian ini adalah.

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini, antara lain :

1. Bagi Penulis

Memberikan informasi dan pengetahuan kepada penulis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi yang kemudian dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya dan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar di bidang Ekonomi Dan Bisnis Manajemen dan Bisnis di Universitas Islam Sumatera Utara.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan atau informasi bagi perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan dalam menjalankan kegiatan



perusahaan agar lebih baik lagi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.

3. Bagi Pembaca

Untuk memberikan informasi dan menambah pengetahuan serta sebagai masukan atau dapat di jadikan referensi untuk melakukan penelitian berikutnya.

4. Bagi Peneliti Lain

Untuk menambah referensi, wawasan dan pengetahuan peneliti selanjutnya agar lebih mengkaji lagi tentang pengaruh pengalaman gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teoritis**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”. Menurut Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa “Definisi kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan dengan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu sesuai dengan perannya dalam perusahaan selama periode tertentu.

###### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189) sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan Pengetahuan tentang pekerjaan.

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

5. Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu yang baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

#### 8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

#### 9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat berkerja.Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dn membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau praturan perusahaan dalam bekerja.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

##### 1. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan

sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

### 2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja karyawan menurut Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017:64) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian”.

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.
2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Manfaat kinerja karyawan menurut Rivai (2013:315) manfaat kinerja karyawan meliputi :

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

Berdasarkan uraian mengenai tujuan dan manfaat kinerja karyawan menurut para ahli diatas dapat dipahami bahwa tujuan dan manfaat dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

#### 2.1.1.4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017:75) antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016:260). Kualitas kerja dapat

digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya

## 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016:260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016:261). Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

## 4. Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016:261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya



manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

## 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016:261). Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

#### 2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2014:42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkam oleh seorang pemimpin. Menurut Kartini Kartono (2017:34) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Thoha (2013:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara untuk mempengaruhi bawahannya untuk

melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai tujuan utama perusahaan.

#### 2.1.2.2. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) dibagi menjadi dua kategori gaya, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otokratis/otoriter, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Hasibuan (2014:172) terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

##### 2. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar

merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

### 3. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Menurut

Kartono(2014:36)mengemukakankemampuanandsifatpemimpinsebagaiberikut :

1. Energy jasmani dan mental, yaitu pemimpin mempunyai daya tahan,keuletan,kekuatanatautenagayangistimewa.Demikianjugadidukungdeng ansemangatjuang,motivasikerja,dankesabaranakan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguhakan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakanpemimpin atau persis.
2. kemana arah yang akan ditujunya dan memberimanfaatbagidirinyadankelompok.
3. Antusiasme yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akandicapai membangkitkan, optisme, dan semangat besar pada pribadipemimpinanggotakelompok.
4. Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpinbisamenjaditenagapengerakyangpositifuntukmelakukanperbuatan-



1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
5. Harapan dan perilaku rekan.

#### 2.1.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2017:13) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

##### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

##### 2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

##### 3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

#### 5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.1.3. Kompensasi**

#### 2.1.3.1. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora (2015:442) kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi menurut Kasmir (2016:233) merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Artinya perusahaan akan memberikan

balas jasa kepada seluruh karyawan yang terlibat di dalamnya. Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas dapat diartikan bahwa kompensasi merupakan segala pemberian atas balas jasa terhadap kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dalam upaya mencapai tujuan suatu perusahaan.

#### 2.1.3.2. Jenis - Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:118) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

##### 1. Kompensasi finansial langsung berupa:

- a. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap yang mempunyai jaminan yang pasti
- b. Upah adalah balas jasa yang di berikan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya.
- c. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip di dalam pemberian kompensasi.

##### 2. Kompensasi tidak langsung berupa balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Menurut Henry Simamora (2013:449) bahwa kompensasi terbagi dua yaitu:

## 1. Kompensasi Finansial

- a. Finansial langsung atau istilah kerdengan bayaran pokok termasuk didalamnyagaji.
- b. Finansial tidak langsung mencakup program-program proteksi (asuransi, asuransi jiwa, asuransi pension dan asuransi tenaga kerja) bayar and luar jam kerja (liburan hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil), fasilitas-fasilitas (kendaraan, ruang kantord and tempat parkir)

## 2. Kompensasi Non Finansial

- a. Lingkungan pekerjaan meliputi kebijakan yang sehat, supervisory yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan sertalingkungankerjayangnyaman.
- b. Pekerjaan meliputi tugas-tugas yang menarik tantangantanggung jawab, pengakuan, sertarasa percapaian.

### 2.1.3.3. Tujuan Kompensasi

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:83) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

#### 1. Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

#### 2. Kepuasan Kerja



Kepuasan kerja dapat diperoleh penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya.

### 3. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

### 4. Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

### 5. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

### 6. Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program

pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

##### 2.1.3.4. Indikator Kompensasi

Kompensasi selain memberikan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk uang dapat juga dalam bentuk lain tergantung kemampuan dari perusahaan tersebut. Setiap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator.

Menurut Simamora (2015:445) ada empat indikator kompensasi yaitu :

#### 1. Upah dan Gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tariff gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

#### 2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

### 3. Tunjangan

Tunjanga asuransi kesehatan dan jiwa, program pension, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Sebelum dilakukannya penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas sebagian atau seluruh variabel yang digunakan, bagi penelitian. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang relavan terhadap penelitian ini.

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Martinus Buulolo (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pancaran Pondok Tering	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Pondok Tering
			Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Pondok Tering
			Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Pondok Tering

2	Kadek Ari Setiawan (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kab. Badung	<p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kab. Badung</p> <p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kab. Badung</p> <p>Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kab. Badung</p>
3	Sri Rustilah (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak	<p>Gaya Kepemimpinan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Tenaga Kontrak</p> <p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Tenaga Kontrak</p> <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pegawai Tenaga Kontrak</p> <p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pegawai Tenaga Kontrak</p> <p>Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Tenaga Kontrak</p>
4	Slamet Riyadi (2011)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan	<p>Kompensasi Finansial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur</p> <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur</p>

		Manufaktur di Jawa Timur	Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur
			Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur
			Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur
5	Ndaru Prasatono (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Hotel Muria Semarang	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Muria Semarang Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Muria Semarang Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Muria Semarang

Sumber: Data diolah penulis 2023

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan, tetap saja penelitian ini menarik untuk dilakukan karena setiap perusahaan mempunyai kondisi sosial yang berbeda-beda dan tidak ada yang sama persis dengan yang lainnya. Untuk itu, penelitian ini dilakukan bukan saja untuk memperkuat hasil studi-studi sebelumnya, namun juga untuk memberikan hasil analisis data yang lebih baru daripada penelitian sebelumnya.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah.

#### **2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Thoha (2010:42) mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

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

Menurut Ardana (2012:153) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan.

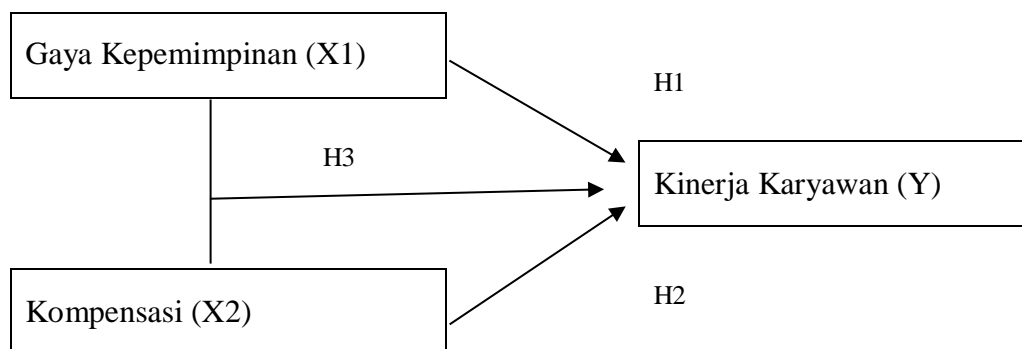
#### **2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Martinus Buulolo (2021) kepemimpinan sangat erat ketergantungan perkembangan kegiatan dan aktivitas organisasional, dengan gaya kepemimpinan yang baik dan humble mendorong setiap bawahan atau karyawan dapat terus bekerja dengan baik, sesuai tuntutan perusahaan,

agar tetap berkembang dan maju seiring dengan memaksimalkan kinerja maksimal karyawan dan keputusan yang di ambil organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**



Sumber : Diolah peneliti 2023

Penelitian ini mengungkapkan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi. Gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.

Antara gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja memiliki suatu hubungan yang tidak dapat dipisahkan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi. Gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja pada khususnya dan manusia pada umumnya, hasil kerja dan budaya menuju masyarakat adil dan makmur.

Dengan demikian secara konsep dapat disebutkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.

#### **2.4. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka dapat diuraikan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.
3. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kembang Sepatu Alam Abadi.