

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Definisi Manajemen**

Menurut Widiana (2020:1) manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin. Menurut George R. Terry dalam Sadikin, dkk (2020:2) manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Adapun menurut James A.F. Stoner dalam Sadikin (2020:2) manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen merupakan suatu kesatuan yang dimulai dari perencanaan hingga pengawasan terhadap penggunaan semua sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

##### **2.1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Masram & Mu'ah (2017:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Syarief, dkk (2022:7) manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan perusahaan atau organisasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia yang tepat, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar sumber daya tersebut dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

##### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cherrington dalam Masram & Mu'ah (2017:4-8) fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia.

2. *Performance Evaluation*

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer.

3. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/*reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer.

4. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya.

5. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja.

6. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat.

7. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai.

#### **2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Masram & Mu'ah (2017:8-9) terdiri dari empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

## 2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

## 3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

## 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutikno (2018:10-11) kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau mejadi seorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, keluarga, lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan yang merupakan hasil proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala situasi. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala tingkatan di dalam organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi atau lembaga mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya.

Menurut Hasnawati, dkk (2021:17-18) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan

mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Thoha dalam Hasnawati, dkk (2021:18) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Hasnawati, dkk (2021:18) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasnawati, dkk (2021:18-20) secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri:

- a. Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- b. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkahlangkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- d. Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri:

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

- d. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
3. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*)
- Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri:
- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
  - b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. dia tidak mengambil bagian dalam diskusi.
  - c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
  - d. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam Setiawan & Pratama (2019:25-26) adalah 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 kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. 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.

### **2.1.6 Disiplin Kerja**

Menurut Agustini (2019:89) disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Disiplin kerja digunakan untuk mendidik karyawan yang berperilaku tidak taat pada peraturan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang disiplin berarti karyawan yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku dikantornya atau organisasinya. Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.

Adapun menurut Hasibuan dalam Agustini (2019:88-89) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma yang berlaku. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan baik, mematuhi peraturan dan norma-norma

berlaku. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik jika sebagian besar karyawan menaati peraturan yang ada. Sedangkan menurut Anoraga dalam Agustini (2019:89) disiplin kerja adalah sikap kejiwaan atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan mematuhi segala peraturan yang ditentukan. Sedangkan menurut Siagian pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain.

Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja bagi karyawan antara lain adalah sebagai berikut (Agustini, 2019:96):

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
6. Agar semua karyawan yang ada dalam perusahaan berperilaku secara bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan, melayani tujuan yang sama seperti yang dilakukan undang-undang di masyarakat.
7. Untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif dalam mencapai efektivitas serta efisiensi kerja sehingga kinerja karyawan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan meningkat.
8. Untuk menjamin adanya keselarasan antara tujuan perusahaan dengan tujuan masing-masing karyawan sehingga adanya potensi konflik kepentingan diantara karyawan dan perusahaan dapat diperkecil.

Singodimedjo dalam Agustini (2019:97-99) menyatakan bahwa faktor-faktor yang

mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar/kecilnya Pemberian kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa bahwa kerja keras yang dilakukannya akan mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah diberikan pada organisasi/perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila karyawan/pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka usaha kerja yang dilakukan akan terganggu, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar atau di dalam, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin ke luar, atau memanfaatkan pekerjaannya sebagai sarana untuk menambah penghasilan. Dengan kata lain, dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu pegawai/karyawan untuk bekerja dengan tenang. Karena dengan menerima kompensasi yang wajar, kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

2. Ada/tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, semua pegawai/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan. Bagaimanapun juga, pemimpin merupakan contoh yang akan ditiru oleh bawahannya dalam bersikap. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya peraturan disiplin dalam perusahaan, maka ia adalah orang pertama yang mempraktekkan agar dapat diikuti oleh karyawan lainnya.

3. Ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi/perusahaan, bila tidak ada peraturan yang tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Dengan adanya aturan tertulis yang jelas, para karyawan akan mendapatkan kepastian mengenai pedoman apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh



dilakukan. Sehingga akan menghindarkan diri dari perilaku yang tidak sesuai dengan peraturan tersebut.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian dari pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Melalui tindakan terhadap perilaku indisipliner, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Pada situasi demikian, maka semua pegawai akan menghindari sikap yang melanggar aturan yang akhirnya akan menimbulkan kerugian pada organisasi/perusahaan. Demikian pula sebaliknya, apabila pemimpin tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah jelas pelanggaran yang dibuat oleh karyawan, akan berdampak kepada suasana kerja dalam organisasi/perusahaan. Dimana karyawan akan meragukan pentingnya berdisiplin di tempat kerja.

5. Ada/tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi/perusahaan, perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan standar organisasi/perusahaan. Dengan menyadari bahwa sifat dasar manusia adalah selalu ingin bebas, tanpa terikat oleh peraturan, maka pengawasan diperlukan demi tegaknya disiplin dalam suatu organisasi/perusahaan.

6. Ada/tidaknya perhatian pemimpin kepada para karyawan

Pegawai adalah manusia yang memiliki perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Sebagai manusia, karyawan tidak hanya membutuhkan penghargaan dengan pemberian kompensasi yang tinggi, tetapi juga membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpin. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya, dan lain sebagainya. Pemimpin yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat secara fisik, tetapi juga dekat secara batin. Pemimpin yang demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh karyawan, sehingga akan berpengaruh besar terhadap prestasi dan semangat kerja karyawan.

7. Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya sehingga karyawan akan turut bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Adapun indikator yang dapat digunakan sebagai tolak ukur disiplin kerja seorang karyawan menurut Sastrohadiwiryo dalam Purnawati & Kusumayadi (2022:5829) yaitu:

- a. Frekuensi kehadiran  
Frekuensi kehadiran merupakan seberapa sering karyawan masuk kerja dan dalam mengemban tugasnya.
- b. Tingkat kewaspadaan  
Tingkat kewaspadaan adalah kesiagaan karyawan akan tugas dan perencanaan organisasi ataupun masalah yang akan muncul disuatu hari nanti.
- c. Ketaatan kepada standar kerja  
Setiap organisasi memiliki masing-masing standaritas pekerjaan, baik dari waktu, maupun penyelesaian akan pekerjaan yang dibebankan kepada para karyawannya.
- d. Ketaatan pada peraturan kerja  
Semua karyawan wajib mentaati peraturan yang dikeluarkan oleh pihak organisasi dan juga sebagai bentuk rasa taat karyawan terhadap aturan perusahaan.

### **2.1.7 Kompensasi**

Menurut Sabrina (2021:131) kompensasi merupakan ganti rugi kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan/organisasi, baik dalam bentuk finansial/uang maupun selain uang dalam kurun waktu yang sama. Kompensasi dengan sistem yang baik akan memberikan rasa puas bagi karyawan serta memperbesar kesempatan perusahaan untuk mendapatkan, mempekerjakan serta mempertahankan karyawan untuk bekerja bagi

organisasi atau perusahaan makna penting kompensasi bagi perusahaan adalah sebagai cerminan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan mereka Berdasarkan pengalaman yang sering terjadi, kompensasi yang kurang atau tidak layak berakibat pada penurunan prestasi kerja, mengurangi motivasi kerja dan kepuasan karyawan, hingga membawa potensi karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pemberian kompensasi menjadi bagian dari manajemen SDM dengan tujuan sebagai berikut (Sabrina, 2021:131-133):

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan

Sistem kompensasi memberi peluang kepada perusahaan untuk memperoleh karyawan atau tenaga kerja yang memenuhi syarat (*qualified*). Salah satu daya tarik yang dilihat oleh karyawan yang memenuhi syarat adalah keberadaan sistem kompensasi yang baik. Sebaliknya, karyawan *qualified* memilih untuk keluar dari organisasi atau perusahaan karena merasa kecewa dengan sistem kompensasi yang buruk. Misalnya adalah terjadinya eksodus karyawan massal dari perusahaan A ke perusahaan B yang menunjukkan bahwa sistem kompensasi di perusahaan B lebih baik dibandingkan dengan perusahaan A.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Peranan sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap keinginan bertahan para karyawan yang memenuhi syarat pada suatu perusahaan. Sistem kompensasi yang kurang baik di tengah suasana kompetitif pada suatu perusahaan akan mempersulit organisasi mempertahankan karyawan mereka.

3. Menjamin keadilan

Tujuan dari sistem kompensasi yang baik adalah menegakkan serta keadilan. Perusahaan harus membayarkan karyawan imbalan layak dan sepadan atas hasil kerja dan prestasi kerja mereka selama berada di dalam organisasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Nominal pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai wujud penghargaan perusahaan kepada karyawan mereka. Ketika karyawan memiliki perilaku sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, penilaian kinerja yang didapatkan tentu akan lebih baik dibandingkan mereka yang berperilaku kurang sesuai harapan. Kesadaran

karyawan akan perilaku mereka di perusahaan akan semakin meningkat dengan adanya penilaian kinerja sekaligus merasa mendapat apresiasi dengan adanya kompensasi tersebut.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Jika dihitung dalam jangka pendek, pemberian kompensasi kepada karyawan berprestasi akan melambungkan biaya. Namun dari pandangan jangka panjang, biaya-biaya yang tidak perlu menjadi ditekan melalui kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien yang mendapatkan kompensasi. Biaya-biaya yang tidak perlu tersebut merupakan akibat dari produktivitas karyawan yang rendah yang pekerjaannya kurang efektif dan efisien. Sistem kompensasi ini diharapkan dapat menjadi motivasi bagi karyawan menjadi bekerja lebih produktif dan efisien serta efektif, untuk mengurangi pengeluaran perusahaan sekaligus meningkatkan pemasukan.

Menurut Martoyo dalam Sabrina (2021:134) fungsi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan HR lebih efisien dan lebih efisien

Nilai tinggi dari kompensasi yang diperoleh karyawan melibatkan manfaat maksimal dan manfaat yang diperoleh oleh karyawan organisasi/perusahaan. Jumlah kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/produktivitas tenaga kerja rendah karyawan. Karyawan yang paling sukses mempengaruhi biaya kerja yang tidak perlu (disebabkan oleh efisiensi yang kurang efektif dan pekerjaan) berkurang. Dengan kata lain, kompensasi mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan lebih efisien.

2. Menggalakkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi

Sistem penghargaan yang baik mempengaruhi kestabilan organisasi dan secara tidak langsung turut serta dalam mendorong kestabilan dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, pergolakan di kalangan pekerja boleh berlaku akibat ketidakpuasan dengan sistem kompensasi yang buruk. Pergolakan ketidakpuasan ini secara berangsur-angsur akan mewujudkan ekonomi yang rentan.

Indikator kompensasi menurut Anwar dalam Kurniawan, dkk (2020:117) yaitu sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti

tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan, atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Bonus merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

c. Tunjangan

Pemberian tunjangan kepada karyawan berupa uang atau barang, namun sifatnya tertentu saja. Tunjangan diberikan kepada karyawan yang telah diangkat menjadi pegawai tetap, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, dan sebagainya.

### **2.1.8 Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara dalam Budiyo & Mochlas (2020:6) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dalam Budiyo & Mochlas (2020:9) kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Menurut Schermerhorn, Hunt and Osborn dalam Silaen, dkk (2021:3) kinerja adaah pencapaian tugas yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun lembaga, baik secara kualitas maupun kuantitas adalah pengertian kinerja menurut mereka. Kemudian menurut

Sedarmayanti dalam Silaen, dkk (2021:3) kinerja adalah hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit secara keseluruhan disebut dengan kinerja karyawan menurut Sedarmayanti. Adapun menurut Wibowo dalam Silaen, dkk (2021:3) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian seseorang atas hasil pekerjaannya. Mangkuprawita dan Hubeis dalam Silaen, dkk (2021:3) mengatakan bahwa proses pekerjaan tertentu yang dihasilkan secara berencana adalah pengertian dari kinerja karyawan.

Mangkunegara dalam Silaen, dkk (2021:6) mengatakan bahwa orang yang mempunyai kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mempunyai komitmen yang tinggi.
2. Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
3. Tujuan yang realistis dimiliki.
4. Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki.
5. Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
6. Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti dalam Budiyo & Mochklas (2020:20) adalah:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang, karier kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terjadinya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya, sehingga dapat memotivasi bawahannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan

pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Robbins dalam Silaen, dkk (2021:6) ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

3. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

4. Efektifitas

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

5. Komitmen

Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, memiliki variasi yang berbeda dengan penelitian ini, yaitu seperti pada penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat disajikan di bawah ini.

Pasaribu dkk (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus Kelurahan Pisangan Ciputat). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden dengan menggunakan

teknik analisis regresi linier berganda. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa 82,6% gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara parsial, variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi masing masing berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Tanjung & Zulhardi (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Zulindo Tour & Travel Service. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 47 responden dengan menggunakan uji koefisien determinasi. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa 76,8% gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi masing masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Basuki & Puspita S (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan non medis RSIA YK Madira Palembang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 110 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa 70% kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh secara terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi masing masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

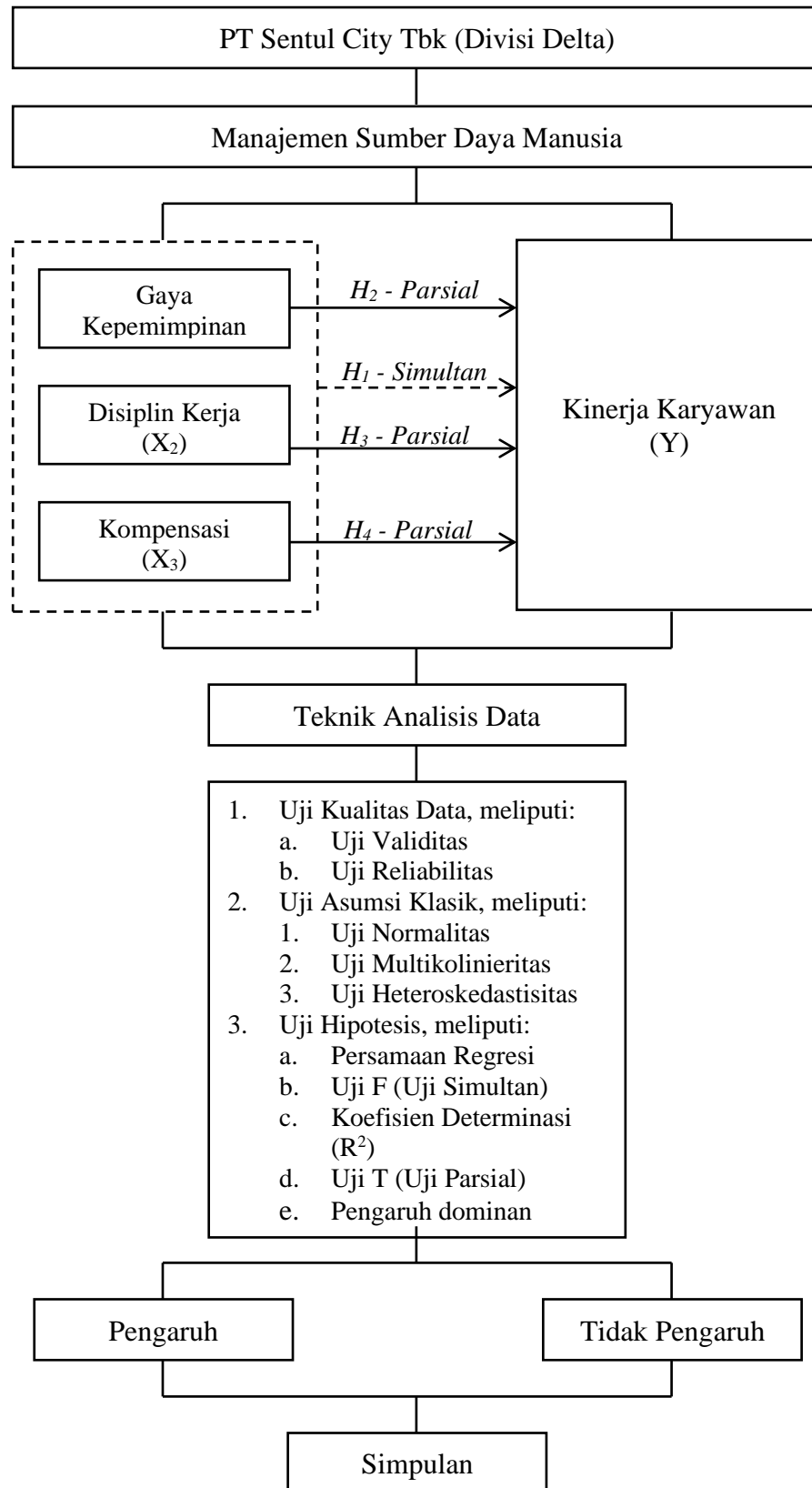
Peneliti	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
Pasaribu dkk (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kelurahan Pisangan Ciputat)	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kompensasi, Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koefisien determinasi 82,6%.</li> <li>2. Uji F secara bersama-sama semua variabel X berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Uji T secara individu semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
Tanjung & Zulhardi (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Zulindo Tour & Travel Service	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Uji Koefisien Determinasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koefisien determinasi 76,8%.</li> <li>2. Uji F secara bersama-sama semua variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Uji T secara individu semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
Basuki & Puspita S (2018) melakukan penelitian tentang	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSIA YK Madira Palembang	Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koefisien determinasi 70%.</li> <li>2. Uji F secara bersama-sama semua variabel X berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Uji T secara individu semua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

Sumber: Penulis (2023)

### **2.3. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Melihat beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu penulis mencoba untuk kembali membuktikan secara simultan maupun parsial bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh atau tidak terhadap kinerja karyawan terutama pada PT Sentul City Tbk.

Adapun gambaran kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat penulis gambarkan seperti Gambar 2.1 yang penulis sajikan di bawah ini, merupakan gambar yang menunjukkan alur yang akan penulis lakukan mulai dari bagaimana penulis memperoleh gambaran tentang desain penelitian ini, dilanjutkan dengan pemilihan variabel yang akan diteliti, dan berbagai uji yang akan dilakukan, yang di mana nantinya penulis akan mengambil sebuah kesimpulan atas penelitian yang penulis lakukan baik secara simultan maupun parsial.



**Gambar 2.1. Krangka Berpikir Penelitian**  
Sumber: Penulis (2023)

## 2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu kebenarannya) sehingga harus diuji secara empiris. Hipotesis juga bisa dikatakan sebagai kesimpulan sementara yang harus diuji kebenarannya. Dugaan maupun kesimpulan sementara yang masih ada kemungkinan benar atau salah, maka harus diuji kebenarannya agar menghasilkan informasi yang benar dan bermanfaat.

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$ , Berarti secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , Berarti secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_i = 0$ , Berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , Berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_i = 0$ , Berarti secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , Berarti secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_i = 0$ , Berarti secara parsial kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , Berarti secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sentul City Tbk.