

## **BAB II**

### **TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Kinerja**

##### **1. Definisi Kinerja**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Marbawi Adamy (2016), kinerja karyawan didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi, yang mencakup aspek-aspek seperti jumlah produksi, mutu hasil kerja, waktu penyelesaian pekerjaan, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kerja sama.

Menurut Mathis (2011), prestasi karyawan adalah hasil dari tindakan yang dilaksanakan oleh mereka, yang tercermin dari berbagai faktor seperti kapabilitas, motivasi, dukungan yang diberikan, jenis pekerjaan yang dijalani, dan relasi karyawan dengan perusahaan.

Kinerja atau prestasi pekerjaan, seperti yang dijelaskan oleh Nurdin Batjo & Mahadin Shaleh (2018), dapat didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh karyawan dalam bentuk jumlah dan kualitas dalam periode waktu yang spesifik. Perbandingannya dilakukan dengan menggunakan parameter yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti target, tujuan, standar, atau kriteria tertentu.

##### **2. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Kasmir, 2019), terdapat beberapa tanda atau petunjuk prestasi yang dapat diidentifikasi, yaitu:

- a. Aspek mutu dapat digunakan sebagai indikator kinerja dengan menilai kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu.
- b. Indikator kuantitas juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu dengan memeriksa jumlah hasil yang dihasilkan oleh individu.
- c. Waktu juga merupakan indikator, terutama dalam pekerjaan dengan batas waktu penyelesaian tertentu. Pelanggaran terhadap tenggat waktu dapat mengindikasikan performa yang kurang baik, sementara kepatuhan pada tenggat waktu menunjukkan kinerja yang baik.

d. Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan menyelesaikan tugas atau mencapai hasil produksi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Bangun (2012) menjelaskan bahwa metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan dapat diterangkan seperti berikut:

- a. Jumlah pekerjaan merujuk pada seberapa banyak tugas yang dikerjakan oleh individu atau tim sebagai tolak ukur pencapaian kinerja yang harus dipenuhi.
- b. Kualitas pekerjaan merujuk pada kemampuan setiap anggota organisasi dalam memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan untuk tugas tertentu.
- c. Ketepatan Waktu merujuk pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang mungkin berbeda-beda untuk jenis pekerjaan yang berbeda.
- d. Kehadiran mengindikasikan sejauh mana karyawan memenuhi kewajiban kehadiran mereka dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- e. Kemampuan untuk bekerja sama menunjukkan bahwa tidak semua tugas dapat diselesaikan secara sendirian, dan dalam beberapa situasi, diperlukan kerja sama antara dua atau lebih karyawan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif.

**B. Kompensasi**

1. Definisi Kompensasi

Marbawi Adamy (2016) menjelaskan bahwa kompensasi merujuk pada segala bentuk penghasilan, termasuk dalam bentuk uang atau barang. Besarannya telah ditetapkan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang jumlah kompensasi yang akan mereka terima.

Marnis (2008) menyatakan bahwa kompensasi adalah terminologi yang terkait dengan ganjaran finansial yang diberikan kepada seseorang melalui kaitannya dengan pekerjaannya di sebuah organisasi. Biasanya, kompensasi

diberikan dalam bentuk finansial karena melibatkan pengeluaran uang oleh organisasi. Kompensasi bisa disalurkan secara langsung dalam bentuk pembayaran uang kepada karyawan, atau dapat diberikan secara tidak langsung, di mana karyawan menerima penggantian dalam bentuk lain selain uang. Kompensasi ini terdiri dari elemen finansial dan non-finansial, dan disediakan berdasarkan kebijakan perusahaan kepada semua karyawan.

Batjo & Shaleh (2018) menjelaskan bahwa kompensasi merujuk kepada dua aspek, yaitu (1) Berbagai macam bentuk pembayaran, baik dalam bentuk uang atau (2) berbagai jenis barang atau produk yang dapat digunakan sebagai pengganti uang sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan. Dalam lingkup perusahaan, kompensasi dapat mencakup berbagai elemen, seperti gaji, upah, insentif, bonus, komisi, dan juga manfaat kesejahteraan karyawan. seperti tunjangan transportasi, akses fasilitas mushallah, dan perlindungan asuransi kesehatan.

Menurut Syarief (2022), kompensasi merupakan sesuatu yang diharapkan sesuai dengan pencapaian kinerja karyawan, sesuai dengan standar yang berlaku di suatu lokasi, dan hal ini menjadi harapan utama para pekerja. Alwi & Syafri (2014) mengungkapkan bahwa kompensasi adalah hak yang seharusnya diberikan kepada karyawan sebagai pengganti atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Kompensasi memiliki nilai yang sangat besar, berpengaruh pada gaya hidup, status sosial, dan tingkat harga diri karyawan, serta memiliki dampak penting bagi organisasi. Karena itu, kompensasi memiliki dampak yang signifikan pada motivasi, kinerja, dan produktivitas karyawan.

Tsauri (2013) Kompensasi memiliki signifikansi yang besar karena mencerminkan usaha organisasi untuk menjaga dan Meningkatkan kesejahteraan karyawan adalah tujuan utama. Pengalaman telah membuktikan bahwa tingkat kompensasi yang kurang memadai dapat mengurangi kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan bahkan bisa menjadi penyebab potensial bagi karyawan berbakat untuk meninggalkan organisasi.

## 2. Indikator Kompensasi

Afandi (2018) menjelaskan bahwa tanda atau petunjuk kompensasi meliputi:

### a. Upah

Biasanya, upah terkait dengan tingkat gaji per jam. Upah ini sering digunakan sebagai dasar pembayaran bagi pekerja di sektor produksi dan pemeliharaan.

### b. Gaji

Penghasilan biasanya mengacu pada jumlah kompensasi yang dibayarkan dalam periode mingguan, bulanan, atau tahunan.

### c. Insentif

Insentif adalah bentuk tambahan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dan nilainya melebihi atau lebih tinggi daripada gaji atau upah yang biasanya diterima oleh seseorang.

### d. Tunjangan

Tunjangan bisa mencakup sejumlah manfaat yang berbeda, seperti perlindungan asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, jatah cuti yang diberikan oleh perusahaan, rencana pensiun, dan berbagai jenis fasilitas kerja lainnya.

### e. Fasilitas

Contoh fasilitas mencakup kenyamanan atau keuntungan seperti kendaraan dinas, keanggotaan klub, tempat parkir pribadi, atau hak akses ke pesawat perusahaan yang diberikan kepada karyawan. Fasilitas ini dapat memiliki nilai yang signifikan dalam total kompensasi, terutama untuk eksekutif yang menerima kompensasi yang tinggi.

## 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Abdul Hakim (2009) mengungkapkan bahwa besarnya kompensasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor berikut:

a. Ketersediaan dan permintaan pekerjaan.

b. Organisasi pekerja.

c. Kemampuan finansial untuk membayar.

d. Efisiensi kerja.

- a. Tingkat biaya kehidupan.
- b. Peran pemerintah.

Wirman Syafri & Alwi (2014) menjelaskan bahwa berbagai faktor memengaruhi penentuan kompensasi, termasuk kondisi pasar, prinsip keadilan sosial, performa individu, senioritas, dan penggajian berdasarkan tingkat golongan, seperti yang berikut:

- a. Salah satu faktor kunci dalam menentukan kompensasi adalah situasi pasar. Besaran gaji atau upah dipengaruhi oleh harga barang-barang pokok yang berlaku pada saat itu. Gaji karyawan yang bekerja di perkotaan akan berfluktuasi dibandingkan dengan gaji karyawan di pedesaan karena adanya variasi harga barang di pasar. Karena itu, salah satu faktor utama yang diperhitungkan dalam menentukan kompensasi karyawan adalah tingkat harga barang pokok yang berlaku.
- b. Prinsip keadilan sosial harus tercermin dalam pengaturan kompensasi. Ini berarti bahwa memberikan gaji atau upah harus didasarkan pada peran atau Menempatkan posisi dalam struktur organisasi tanpa memberikan gaji yang tinggi kepada sebagian kelompok sementara yang lainnya menerima upah yang lebih rendah.
- c. Dalam menentukan kompensasi, penting untuk mempertimbangkan prestasi individu. Karyawan yang menghasilkan kinerja yang luar biasa, seperti memiliki keahlian tinggi, produktivitas yang tinggi, dan tingkat kreativitas yang tinggi, seharusnya berhak menerima gaji atau upah yang lebih tinggi daripada mereka yang menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan, seperti kurangnya keterampilan, produktivitas yang kurang, dan kurangnya kreativitas.
- d. Dalam penetapan kompensasi, beberapa organisasi juga memperhitungkan senioritas. Ini berarti bahwa pegawai yang telah bekerja lebih lama dalam organisasi akan menerima gaji atau upah yang lebih tinggi daripada pegawai yang lebih baru. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pegawai senior Umumnya, mereka memiliki tingkat keahlian, Pegawai

yang lebih senior memiliki tingkat pengalaman dan pengetahuan yang lebih dalam daripada rekan-rekan yang lebih muda dalam organisasi.

- e. Menentukan kompensasi berdasarkan golongan seringkali lebih mudah daripada pendekatan lainnya, karena mengacu pada pengalaman dan lamanya bekerja seorang pegawai, sambil mempertimbangkan faktor-faktor lainnya. Sebagai contoh, dalam sektor pemerintahan, pegawai yang telah mencapai batas masa kerja tertentu dan memiliki penilaian kinerja yang baik, mereka dapat mengusulkan kenaikan pangkat dan menerima gaji atau upah yang sesuai dengan pangkat atau golongan baru yang mereka capai.

Menurut Batjo & Shaleh (2018), faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Dalam kaitannya dengan penawaran dan permintaan tenaga kerja, tingkat upah cenderung tinggi ketika ada sedikit tenaga kerja yang memiliki keterampilan tinggi. Di sisi lain, upah cenderung rendah ketika banyak tenaga kerja memiliki keterampilan umum yang tersedia dalam jumlah besar.
- b. Ketika menentukan gaji, penting untuk mempertimbangkan kemampuan keuangan perusahaan, karena gaji adalah salah satu faktor biaya produksi. Jika kenaikan gaji melebihi tingkat keuntungan perusahaan, maka dikhawatirkan perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan finansial, karena pengeluaran akan melampaui pendapatan.
- c. Serikat pekerja merupakan organisasi di mana karyawan bersatu untuk memperjuangkan hak-hak mereka. Di negara-negara maju, terutama jika serikat pekerja memiliki anggota yang berkualitas, serikat pekerja memiliki kekuatan besar dalam negosiasi gaji. Mereka dapat menggunakan tekanan, baik dalam bentuk pernyataan tertulis maupun mogok kerja, jika negosiasi tidak mencapai kesepakatan. Ini dapat menimbulkan dilema bagi perusahaan, karena jika mereka setuju untuk menaikkan gaji, biaya produksi akan meningkat, berpotensi mengurangi efisiensi dan keuntungan perusahaan. Sebaliknya, jika upah tidak ditingkatkan, dapat timbul mogok

kerja yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional perusahaan dan berdampak negatif pada produksi. Namun, perusahaan juga sangat memerlukan karyawan berkualitas, terutama yang memiliki keterampilan tinggi. Untuk mengatasi permasalahan ini, perusahaan sering menggunakan strategi untuk mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manusia dengan beralih dari padat karya ke padat modal atau dari metode manual ke otomatisasi, di mana mereka menggantikan pekerjaan manusia dengan mesin.

- d. Produktivitas karyawan, yaitu tingkat efisiensi kerja yang mereka hasilkan, adalah faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan gaji karyawan. Ini karena produktivitas yang tinggi dari seorang karyawan memberikan manfaat bagi perusahaan, Hal ini dapat menyebabkan peningkatan kemampuan produksi perusahaan. Jika produktivitas karyawan kurang optimal, umumnya perusahaan akan mengambil langkah-langkah seperti merancang ulang tugas-tugas pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi, menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas, dan menerapkan otomatisasi untuk mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manusia.
- e. Pemerintah berperan sebagai regulator dalam menetapkan upah, yang dilakukan melalui berbagai peraturan hukum seperti Hukum, dekrit Presiden, dekrit Menteri, peraturan Gubernur, peraturan Walikota, dan peraturan Bupati adalah regulasi-regulasi yang memiliki efek hukum yang mengikat dan perusahaan harus mematuhi. Pada prinsip dasarnya, regulasi ini memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan.
- f. Tingkat penggajian sangat bergantung pada tingkat biaya hidup di suatu lokasi. Apabila biaya hidup tinggi di suatu daerah, maka tingkat penggajian biasanya lebih tinggi, sementara jika biaya hidup rendah, tingkat penggajian juga cenderung lebih rendah.
- g. Gaji karyawan terkait dengan posisi jabatan yang mereka pegang. Ketika karyawan menempati posisi jabatan yang lebih tinggi, gaji yang mereka

terima akan lebih besar dibandingkan dengan mereka yang berada di posisi yang lebih rendah. Perbedaan ini merupakan hal yang wajar karena secara umum, Pegawai yang menempati posisi yang lebih tinggi juga memiliki tingkat tanggung jawab yang lebih besar.

- h. Pendidikan serta pengalaman kerja secara positif berkorelasi dengan tingkat penghasilan, sehingga karyawan yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih luas umumnya akan menerima kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat pendidikan lebih rendah dan pengalaman kerja yang terbatas. Kenaikan dalam tingkat upah ini adalah suatu hal yang dapat dijelaskan, karena biasanya karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung mencapai kinerja yang lebih baik, dan individu dengan pengalaman kerja yang beragam seringkali lebih produktif.
- i. Kondisi ekonomi nasional yang berkembang akan berdampak pada tingkat upah yang tinggi, karena dalam situasi ini, pasar tenaga kerja cenderung lebih ketat karena banyaknya lapangan pekerjaan yang tersedia, dan masyarakat banyak yang bekerja di sektor industri. Sebaliknya, ketika kondisi ekonomi nasional tidak berkembang atau mengalami depresi, tingkat upah cenderung lebih rendah, karena tingginya tingkat pengangguran yang menyebabkan penawaran tenaga kerja melebihi permintaan.
- j. Karakteristik dan jenis pekerjaan juga berdampak pada kompensasi, di mana jika pekerjaan tersebut memerlukan tingkat kesulitan yang tinggi dan memerlukan keahlian khusus, serta memiliki risiko tinggi terkait dengan keselamatan dan Kesehatan menjadi faktor yang dapat memengaruhi tingkat upah yang diberikan oleh perusahaan. Sebaliknya, jika pekerjaan tersebut relatif sederhana dan memiliki risiko yang rendah, maka tingkat upahnya akan lebih rendah.

### **C. Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Bangun (2012), kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi individu-individu di dalam sebuah organisasi dengan tujuan agar mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Rohman (2017), kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan upaya untuk mendapatkan kerjasama sukarela dari anggota tim atau bawahan dalam suatu usaha. Hal ini dilakukan melalui berbagai cara seperti memberikan perintah, membangkitkan semangat, membangun kepercayaan, mengkoordinasikan kegiatan, menumbuhkan obsesi, menjaga konsistensi, memberikan wewenang.

Sutarto (1986) menggambarkan kepemimpinan sebagai serangkaian tindakan yang melibatkan kemampuan untuk memengaruhi tingkah laku individu dalam kondisi tertentu, mereka mau berkolaborasi untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

## 2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Rivai (2009) berpendapat bahwa seorang pemimpin, Ketika berperan sebagai seorang pemimpin, penting untuk menunjukkan kedewasaan dalam bertindak terhadap instansi atau organisasi yang dipimpin. Dalam pandangannya, kepemimpinan dapat didefinisikan dalam lima dimensi, yakni:

- a. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
  - 1) Membangun kolaborasi dengan rekan kerja di bawahnya.
  - 2) Menciptakan relasi yang positif dengan anggota tim saat menjalankan tugas.
- b. Kemampuan yang efektivitas
  - 1) Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi kapasitas biasa.
  - 2) Menyempurnakan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan.
- c. Kepemimpinan yang partisipatif
  - 1) Pengambilan keputusan melalui konsultasi bersama.
  - 2) Kemampuan untuk menyelidiki isu-isu yang muncul dalam konteks pekerjaan.
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- 1) Siap untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, bahkan jika ini memerlukan pengorbanan waktu pribadi.
  - 2) Memiliki pengalaman dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- 1) Peran seorang pemimpin dalam menentukan tugas yang perlu ia tangani secara individu dan yang perlu dikerjakan secara kolaboratif.
  - 2) Memberikan arahan dan pelatihan terkait pengambilan keputusan.
3. Model atau Gaya Kepemimpinan
- Menurut (Studi Gaya Kepemimpinan Universitas Lova dalam Rohman, 2017:124), meliputi:
- a. Kepemimpinan otoriter, otokratis, atau diktator adalah bentuk kepemimpinan yang sering kali disebut dengan berbagai nama berbeda, tetapi konsepnya serupa. Model kepemimpinan ini melibatkan Kemampuan untuk memotivasi orang lain sehingga mereka bersedia berkolaborasi dan bekerja sama. Karakteristik kepemimpinan ini adalah sebagai berikut:
- 1) Kepemimpinan yang berfokus pada penuh wewenang dari seorang pemimpin;
  - 2) Semua keputusan selalu diserahkan kepada pemimpin;
  - 3) Pemimpin selalu yang menetapkan semua kebijakan;
  - 4) Komunikasi hanya berlangsung dalam satu arah, dari atasan ke bawahan.
  - 5) Pengawasan perilaku dan tindakan dilaksanakan secara ketat.
  - 6) Inisiatif selalu diharapkan muncul dari atasan.
  - 7) Bawahan tidak diberikan kesempatan untuk mengemukakan saran, pendapat, atau masukan.
  - 8) Tugas kepada bawahan diberikan dalam bentuk instruksi yang sangat jelas.
  - 9) Umpan balik lebih sering berupa kritik daripada pujian;

- 10) Pemimpin mengharapkan bawahan untuk mencapai prestasi yang sempurna tanpa pengecualian.
- 11) Pemimpin mengharapkan loyalitas yang tak tergoyahkan tanpa pengecualian;
- 12) Ada kecenderungan untuk menggunakan tekanan, ancaman, dan sanksi;
- 13) Sikap tegas dan kasar dalam tindakan;
- 14) Sikap yang tegas dan kasar dalam pergaulan;
- 15) Pemimpin merasa bertanggung jawab sepenuhnya atas kesuksesan organisasi.

b. Demokratis

Gaya atau model kepemimpinan demokratis adalah bentuk kepemimpinan yang melibatkan Kemampuan untuk memengaruhi orang lain sehingga mereka berperilaku secara kooperatif dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara di mana semua keputusan diambil secara bersama-sama antara pemimpin dan anggota tim adalah salah satu ciri kepemimpinan ini, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Wewenang pemimpin tidak bersifat absolut;
- 2) Pemimpin bersedia untuk mengalihkan sebagian wewenangnya kepada anggota tim.
- 3) Keputusan dibuat bersama-sama antara pemimpin dan anggota tim.
- 4) Kebijakan dirumuskan bersama-sama antara pemimpin dan anggota tim.
- 5) Komunikasi terjadi dalam dua arah, baik antara pemimpin dan anggota tim maupun di antara anggota tim.
- 6) Pengawasan terhadap sikap, perilaku, atau tindakan anggota tim dilakukan secara adil dan seimbang;
- 7) Inisiatif bisa berasal dari pemimpin maupun anggota tim;
- 8) Anggota tim diberi banyak peluang untuk memberikan saran, masukan, atau pendapat.

- 9) Tugas-tugas yang diberikan kepada anggota tim lebih bersifat permintaan daripada instruksi.
- 10) Umpan balik dalam bentuk pujian dan kritik diberikan secara seimbang.
- 11) Pemimpin mendorong anggota tim untuk mencapai prestasi terbaik sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing;
- 12) Pemimpin meminta loyalitas dari anggota tim dengan cara yang wajar;
- 13) Pemimpin memperhatikan perasaan anggota tim dalam sikap dan tindakan;
- 14) Terdapat atmosfer geg mutual trust, geg mutual respect, dan geg mutual appreciation (salah satu kata dalam bahasa Indonesia yang menggambarkan timbal balik atau saling berhubungan);
- 15) Tanggung jawab atas kesuksesan organisasi menjadi tanggung jawab bersama antara pemimpin dan anggota tim.

Penerapan model kepemimpinan demokratis memiliki manfaat seperti pengambilan keputusan dan tindakan yang lebih rasional, peningkatan rasa kepemilikan, dan peningkatan moral dalam tim. Namun, ada kekurangan seperti keputusan dan tindakan yang bisa menjadi lambat.

c. *Liberal* (Kebebasan)

Gaya atau model kepemimpinan liberal, yang juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mengedepankan kebebasan, adalah kemampuan untuk memengaruhi individu untuk mendorong perilaku kerjasama dan kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pemimpin memberikan banyak kebebasan kepada anggota tim. Karakteristik kepemimpinan ini melibatkan:

- 1) Pemimpin memberikan sepenuhnya kewenangan kepada anggota tim;
- 2) Keputusan lebih sering diambil oleh anggota tim;
- 3) Kebijaksanaan lebih sering dirumuskan oleh anggota tim;
- 4) Pemimpin hanya berkomunikasi ketika diperlukan oleh anggota tim;
- 5) Pengawasan terhadap sikap, tindakan, atau perilaku anggota tim hampir tidak ada.

- 6) Inisiatif selalu berasal dari anggota tim;
- 7) Pengarahan dari pemimpin hampir tidak ada;
- 8) Peran pemimpin sangat terbatas dalam aktivitas kelompok;
- 9) Prioritas lebih diberikan pada kepentingan individu daripada kelompok;
- 10) Setiap individu bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi.

Penerapan gaya kepemimpinan liberal (kebebasan) memiliki kelebihan yaitu memungkinkan anggota tim atau bawahan untuk mengembangkan kemampuan mereka sendiri. Namun, kerugian yang mungkin timbul adalah potensi terjadinya kekacauan karena setiap individu bekerja berdasarkan preferensinya sendiri.

#### D. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya merupakan usaha seorang peneliti untuk mencari perbandingan dan menggali sumber inspirasi bagi penelitian yang akan datang. Selain itu, penelitian sebelumnya juga berperan dalam membantu menunjukkan aspek kebaruan dalam penelitian tersebut. Beberapa studi sebelumnya yang masih memiliki relevansi dengan topik penelitian saat ini mencakup:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak, Rustilah, 2018	X1: Kepemimpinan X2: Kompensasi Y1: Kepuasan Kerja Y2: Kinerja	Metode yang diterapkan adalah metode deskriptif. Sementara untuk menganalisis data yang telah terkumpul, digunakan analisis korelasi dan regresi berganda dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 16.00 untuk sistem	1. Gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang telah diajukan dapat diterima, mengingat bahwa nilai statistik t yang dihitung lebih besar daripada nilai t pada tabel referensi. 2. Kompensasi memengaruhi tingkat kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang telah diajukan dapat diterima karena nilai t yang dihitung melebihi nilai t pada tabel referensi. Ini menunjukkan bahwa ketika kompensasi berada pada tingkat yang baik, tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat.

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			operasi Windows.	<p>3. Gaya kepemimpinan memiliki dampak pada tingkat kinerja, dan oleh karena itu, hipotesis yang telah diajukan dapat diterima karena nilai <math>t</math> yang dihitung melebihi nilai <math>t</math> pada tabel referensi. Ini berarti bahwa ketika gaya kepemimpinan bersifat positif, tingkat kinerja cenderung meningkat atau tinggi.</p> <p>4. Kinerja dipengaruhi oleh kompensasi, sehingga hipotesis yang telah diajukan dapat diterima karena nilai <math>t</math> yang dihitung melebihi nilai <math>t</math> pada tabel referensi, menunjukkan bahwa kompensasi yang baik berpotensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya.</p> <p>5. Gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki dampak pada tingkat kinerja melalui tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang telah diajukan bisa diterima karena nilai <math>t</math> yang dihitung lebih besar dari nilai <math>t</math> pada tabel referensi. Hal ini menandakan bahwa ketika gaya kepemimpinan dan kompensasi berada pada tingkat yang memadai, tingkat kepuasan kerja dan kinerja cenderung meningkat atau tinggi.</p>
2.	The Impact of Compensation, Leadership Style, and Work Motivation on the Performance of Staff	X1: Kompensasi X2: Gaya Kepemimpinan X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja	Dalam rangkaian penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menerapkan	1. <i>Compensation (X1) significantly contributes positively to employee performance, with a coefficient of approximately 0.409 (or 40.9%), surpassing the</i>

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	Members in the Provincial Archives and Library Organization of Aceh, a research conducted by Sarboini and Mariati in the year 2020.		metode regresi linear berganda (Multiple Linear Regression) dan pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS.	<i>other variables in this study.</i> 2. <i>Leadership style (X2) has a coefficient value of about 0.321 (or 32.1%).</i> 3. <i>Work motivation (X3) has a coefficient of approximately 0.232 (or 23.2%).</i>
3.	Penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar" dilakukan oleh Hamzih dan Amrah pada tahun 2020.	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kepuasan Kerja X3: Kompensasi Y: Kinerja	Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yang berarti seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar diikutsertakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui distribusi kuesioner kepada semua responden.	1. Gaya kepemimpinan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Tingkat kepuasan kerja memiliki peran positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai, Abdurokhim, 2018	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi Y: Kinerja	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian deskriptif analisis.	1. Gaya kepemimpinan (X1) secara individual memiliki pengaruh pada kinerja pegawai (Y). 2. Kompensasi (X2) secara individual memiliki pengaruh pada kinerja pegawai (Y). 3. Gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) secara bersamaan (simultan) memengaruhi kinerja pegawai (Y).

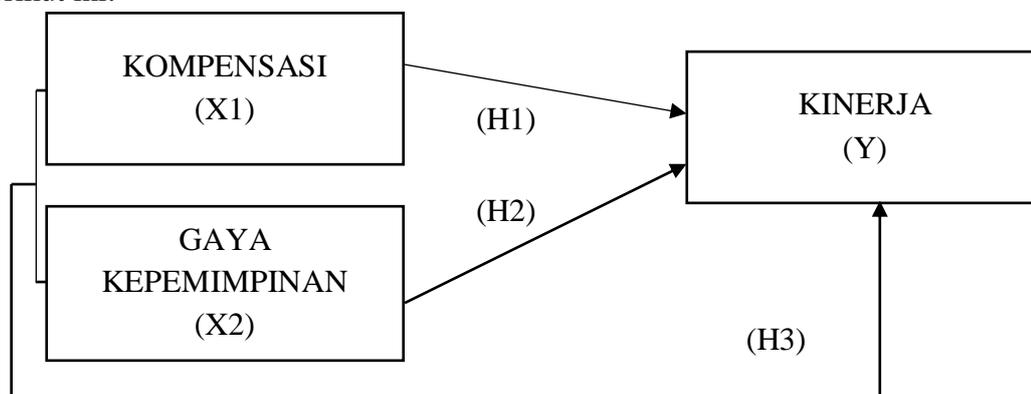
No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
5.	The Impact of Leadership Style, Capability, and Compensation on Employee Performance at UPBTB Samsat Polewali Mandar, West Sulawesi Province, (Itfan et al., 2022).	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompetensi X3: Kompensasi Y: Kinerja	Studi ini termasuk dalam kategori penelitian deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini, digunakan metode analisis data berupa regresi linier berganda, dan untuk menguji hipotesis, dilakukan uji t dan uji F. Selain itu, juga dilakukan perhitungan koefisien determinasi.	1. <i>Leadership style (X1) does not have a significant impact on employee performance (Y).</i> 2. <i>Competence (X2) has a positive and significant effect on employee performance (Y).</i>
6.	<i>The Impact of Leadership Style and Compensation on Employee Performance Through the Mediation of Work Motivation: A Study Conducted at PT Mitra Karsa Utama Makassar by Ponto et al. in 2022.</i>	X1: Leadership Style X2: Compensation Y: Performance	<i>This research adopts a quantitative methodology. The study population comprises 53 employees of PT Mitra Karsa Utama Makassar. Data were collected using a questionnaire, and the analysis method employed is path analysis.</i>	1. <i>The leadership style has a direct, favorable, and statistically significant effect on motivating employees to work.</i> 2. <i>Compensation directly contributes positively to motivating employees to work, and this impact is statistically significant.</i> 3. <i>Leadership style directly and positively influences employee performance in a statistically significant manner.</i> 4. <i>Compensation has an adverse impact on employee performance, but this effect is not statistically significant.</i> 5. <i>Work motivation has a positive influence on employee performance, even though the impact is not statistically significant.</i>

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
				6. Leadership style directly influences performance through its impact on work motivation. 7. Compensation indirectly affects performance by influencing work motivation.
7.	<i>The Influence of Leadership Approach and Remuneration on Workers at the Project Department in PT. Indomarco Prismatama's Bandung Branch, as documented by Aripin et al. in 2020.</i>	X1: Leadership Style X2: Compensation Y: Performance	<i>This research employs the verification method. The population consists of 31 employees. The analytical approach utilized is multiple linear regression analysis.</i>	1. Leadership style significantly and positively impacts employee performance. 2. Compensation significantly and positively influences employee performance.
8.	<i>The Influence of Leadership Style and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as the Mediating Factor: An Investigation Conducted at Fatimah Islamic Hospital Banyuwangi by Suprpto et al. in 2022.</i>	X1: Leadership Style X2: Compensation Y1: Performance	<i>This research adopts a quantitative methodology. Information was gathered by administering a survey to 109 participants. The data analysis technique utilized Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of statistical software, specifically SmartPLS version 3.0.</i>	1. Leadership style significantly and positively influences job satisfaction. 2. Compensation significantly and positively impacts job satisfaction. 3. Leadership style significantly and positively affects employee performance. 4. Compensation significantly and positively influences employee performance. 5. Employee job satisfaction significantly and positively affects employee performance. 6. Leadership style significantly and positively impacts employee performance with job satisfaction as a mediator. 7. Compensation significantly and positively influences employee performance

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
				<i>through the mediation of job satisfaction.</i>
9.	<i>The Impact of Leadership Style and Compensation on Employee Performance, a study conducted by Basri Rakhman et al. in 2022.</i>	X1: Leadership Style X2: Compensation Y: Performance	<i>The statistical technique employed to test the hypotheses involves utilizing multiple linear regression with the assistance of SPSS for Windows.</i>	1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun tidak signifikan secara statistik.
10.	<i>The Influence of Leadership Style and Compensation on Employee Performance at PT. Ridwan Surya Mandiri, an investigation carried out by Dhehantoro in 2020.</i>	X1: Leadership Style X2: Compensation Y: Performance	<i>The research employed a descriptive associative method, and data were collected through the distribution of questionnaires. The collected data underwent instrument testing analysis. The study population consisted of 342 employees, with a sample size of 77 individuals selected as respondents using the Slovin formula.</i>	1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. 2. Kompensasi memiliki dampak yang besar pada kinerja karyawan.

### E. Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir disajikan sebagai kumpulan variabel yang menjelaskan bagaimana berbagai faktor independen memengaruhi variabel berikut ini:



**Gambar 2. 2 Kerangka Pikir**

Keterangan:

- H1 = Diduga kompensasi (X1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja (Y)
- H2 = Diduga gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja (Y)
- H3 = Diduga kompensasi (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja (Y)

### F. Perumusan Hipotesis

#### 1. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja

Menurut Handoko (2002), kompensasi merupakan bentuk penggantian yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi pekerjaan mereka. Definisi ini sesuai dengan perspektif Rivai (2003), yang menyatakan bahwa kompensasi adalah hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari pelayanan yang mereka berikan kepada perusahaan. Pendapat Panggabean (2002) juga menggambarkan kompensasi sebagai wujud penghargaan yang diberikan kepada anggota organisasi. Di sisi lain, menurut Hariandja (2002), kompensasi mengacu

pada berbagai bentuk penggantian yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pekerjaan yang mereka lakukan di dalam organisasi, baik berupa uang maupun bentuk imbalan lainnya.

Kompensasi dapat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan. Pemahaman ini sejalan dengan perspektif yang diungkapkan oleh Akbar (2017), yang menunjukkan bahwa kompensasi memainkan peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu motivasi utama individu dalam dunia kerja adalah memenuhi kebutuhan hidup mereka. dan hal ini mendorong mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya demi memperoleh kompensasi yang memadai. Di dalam suatu organisasi, pegawai umumnya berharap mendapatkan penghasilan yang sesuai dengan kontribusi dan pekerjaannya.

Hal ini diperkuat dan dibuktikan oleh (Hamzih & Amrah, 2020), (Gumilar, 2020), dan (Rustilah, 2018) Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Diduga Kompensasi (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) UPTD PPRD BAPENDA Provinsi Kalimantan Timur Wilayah Kutai Kartanegara.

## 2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Samsudin (2006) menggambarkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk meyakinkan dan memotivasi individu lainnya, sehingga mereka bersedia bekerja bersama dalam sebuah tim di bawah arahan pemimpin tersebut Dalam rangka mencapai tujuan tertentu, Sihotang (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian tindakan yang ditujukan untuk mempengaruhi individu agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Di sisi lain, Rivai (2003) menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai sekumpulan karakteristik atau sifat yang dimanfaatkan Seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi anggota timnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini mirip dengan pandangan yang diungkapkan oleh Veithzal dan Sagala (2004), yang mengartikan gaya kepemimpinan sebagai serangkaian norma perilaku yang digunakan oleh individu dalam usaha memengaruhi tindakan orang lain. Ketika seorang pimpinan dapat menjalankannya dengan efektif, kemungkinan besar organisasi akan berhasil mencapai tujuannya.

Hal ini diperkuat dan dibuktikan oleh (Ponto et al., 2022), (Gumilar, 2020), dan (Efendi & Suwardi, 2020) dengan hasil penelitiannya yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) UPTD PPRD BAPENDA Provinsi Kalimantan Timur Wilayah Kutai Kartanegara.

### 3. Hubungan Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Sukmawati (2006), peningkatan dalam pemberian kompensasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Sementara itu, pendapat dari Prayatna (2016) menekankan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam fungsi manajemen, karena mampu memengaruhi karyawan dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini diperkuat dan dibuktikan oleh (Abdurokhim, 2020), (Sarboini & Mariati, 2020), dan (Gumilar, 2020) pernyataan bahwa Kombinasi kompensasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis H3 menyatakan bahwa Kompensasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) dianggap memiliki dampak yang signifikan pada Kinerja Karyawan (Y) di UPTD PPRD BAPENDA Provinsi Kalimantan Timur Wilayah Kutai Kartanegara