

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 LANDASAN TEORI**

##### **2.1.1 KINERJA**

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

Kinerja Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia KBBI (2016) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan). Menurut Mangkunegara (2000) dalam Mangkunegara (2005) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Jadi kinerja adalah suatu pencapaian hasil kerja dari seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi. kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapainya dalam menjalankan tugas – tugasnya. Dalam suatu perusahaan, kinerja karyawan sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja perusahaan dan mempercepat tercapainya tujuan yang diharapkan.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (1995) sebagai mana yang di jelaskan oleh Sudarmanto (2009) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (out come) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rencana proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu / pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rencana pekerjaan serta karakteristik individu.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Simamora (1995) dalam Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  1. Persepsi
  2. Attitude
  3. Personality
  4. Pembelajaran
  5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  1. Sumber daya
  2. Kepemimpinan
  3. Penghargaan
  4. Struktur
  5. Job Design

### 2.1.1.3 Indikator Kinerja

Adanya kinerja karyawan yang baik di harapkan target akan dapat terpenuhi dengan kualitas dan kuantitas yang diharapkan, sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. Adapun indikator kinerja karyawan yang dikemukakan Agus Dharma (2003) sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Apabila kuantitas produksi yang dihasilkan karyawan dalam bekerja mampu memenuhi target dengan baik, sehingga akan membuat tujuan perusahaan bisa tercapai. Semakin karyawan memenuhi target, maka akan dapat meningkatkan hasil yang dicapai.

Karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas yang lebih baik dari sebelumnya. Kualitas merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan mutu kerja karyawan. Jika hasil kerja karyawan sesuai dengan mutu yang diharapkan perusahaan maka secara tidak langsung perusahaan melakukan efisiensi.

Ketepatan waktu merupakan berhubungan dengan pengukuran waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, pengukuran

waktu sangat penting guna mengetahui sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugasnya.

Indikator kinerja menurut John Miner (1988) dalam Sudarmanto (2009)

1. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu; tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

#### **2.1.1.4 Manfaat Penilaian/Evaluasi Kinerja**

Bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang.

Hal ini penting bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Menurut Payaman Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

Peningkatan Kinerja. Terutama bila hasil Evaluasi Kinerja menunjukkan kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera

membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki :

- a. Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut.
- b. Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja.
- c. Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi.
- d. Keyakinan untuk berhasil.

Pengembangan Sumber Daya Manusia. Evaluasi Kinerja sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka pengembangan karier mereka masing-masing.

Pemberian Kompensasi. Melalui Evaluasi Kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan Evaluasi Kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa:

pemberian penghargaan dan atau uang ; pemberian bonus yang lebih besar daripada pekerja lain, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan gaji.

Program Peningkatan Produktivitas. Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

Program Kepegawaian. Hasil Evaluasi Kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.

Menghindari Perlakuan Diskriminasi. Evaluasi Kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.

## **2.1.2 KOMPENSASI**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan, yang bisa berupa finansial dan non finansial. Kompensasi menjadi alasan utama bagi seseorang dalam mencari kerjaan. Menurut Hasibuan (2014 : 118) kompensasi adalah semua

pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Panggabean (2002) dalam Edy Sutrisno (2009 : 181) bahwasanya kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah: Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan.

#### **2.1.2.2 Jenis – Jenis Kompensasi**

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut (Gugup Kismono, 2011:178), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

1) Kompensasi Finansial.

Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. Kompensasi tidak langsung berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

2) Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

### **2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Pada dasarnya kompensasi dapat menjadi suatu penyemangat karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan, oleh karena itu kompensasi sangat penting.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2014) antara lain :



- a. Ikatan kerja sama
- b. Kepuasan kerja
- c. Pengadaan efektif
- d. Motivasi
- e. Stabilitas karyawan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh serikat buruh
- h. Pengaruh pemerintah

Dengan pemberian kompensasi maka terjalin ikatan kerjasama formal antara pemilik perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pemilik perusahaan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan yang telah disepakati, agar dapat terjalin hubungan yang baik antara pemilik perusahaan dan para pekerja.

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik dan sosial, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) mempengaruhi karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Akan tetapi dalam pemberian balas jasa harus adil karena ego dan sifat manusia ingin diperlakukan sama dengan yang lainnya.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

Karna tingginya kompensasi yang ditetapkan, akan menarik minat dan semangat orang untuk bekerja.

Jika balas jasa yang diberikan kepada karyawan cukup besar, pemilik perusahaan akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Karna dengan mencukupi suatu kebutuhan karyawan, pemilik perusahaan akan lebih mudah mengarahkannya dan memberi dorongan dalam bekerja.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Sehingga dapat terjamin kesejahteraan karyawan dalam suatu perusahaan tersebut.

#### 2.1.2.4 Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator menurut R. Wayne Mondy (2008) meliputi :

##### 1. Kompensasi finansial

- a. Upah
- b. Gaji
- c. Komisi
- d. Bonus

##### 2. Kompensasi non finansial

1. Terkait dengan pekerjaan, meliputi :
  - a. variasi keterampilan adalah tingkat sejauh mana pekerjaan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian yang sukses.
  - b. identitas tugas adalah tingkat sejauh mana pekerjaan mencakup unit pekerjaan yang bisa diidentifikasi yang dikerjakan dari awal hingga akhir.
  - c. signifikansi tugas adalah dampak yang ditimbulkan pekerjaan terhadap orang lain.
  - d. otonomi adalah tingkat kebebasan dan tanggung jawab individu yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka.
  - e. umpan balik adalah informasi yang diterima karyawan mengenai seberapa baik mereka menjalankan pekerjaan.
2. Terkait dengan lingkungan kerja, meliputi :
  - a. kebijakan yang logis
  - b. manajer yang berkemampuan
  - c. karyawan yang berkopeten
  - d. rekan kerja yang bersahabat
  - e. simbol status yang pantas
  - f. kondisi kerja

Indikator kompensasi yang sebagaimana di kemukakan oleh Husein Umar (2007:16) adalah:

1. Gaji
2. Insentif
3. Bonus
4. Upah
5. Premi
6. Pengobatan
7. Asuransi

1. Gaji  
Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.
2. Insentif  
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu
3. Bonus  
Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
4. upah  
Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.
5. Premi  
premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.
6. Pengobatan  
Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
7. Asuransi  
Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

### **2.1.3KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS**

#### **2.1.3.1 Pengertian kepemimpinan**

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengajak dan memberi contoh kepada bawahan agar dapat menjalankan perintahnya tanpa paksaan. Seorang dikatakan sebagai pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan, dan pemimpin juga ikut ambil bagian dalam mensejahterakan bawahannya.

Untuk lebih jelasnya berikut ini definisi yang dikemukakan oleh Menurut Hasibuan (2014:170) :“Kepemimpinan adalah cara seorang

pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2011) Gaya kepemimpinan merupakan 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 dikuasai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah menempatkan manusia sebagai faktor utama terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam menganbil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Robbins and Coulter (2007) Studi Universitas Iowa.

Jadi gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya, sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh baik ataupun buruk terhadap bawahan-bawahannya melakukan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dalam situasi tertentu.

### **2.1.3.2 Gaya Kepemimpinan**

Terdapat perbedaan pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya. Hal itu tergantung pada tipe dan ciri kepemimpinan seorang pemimpin, karna gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Studi Universitas Iowa yang dikutip Robbins dan Coulter (2007), Kurt Lewin dan rekan – rekannya menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Autokratis

**2. Gaya kepemimpinan Demokratis**

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan autokratis merupakan pemimpin yang cenderung berorientasi kepekerjaan memusatkan wewenang, mendikte metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaannya di perusahaan.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung melibatkan bawahan atau karyawan dalam

menganbil keputusan. Karyawan yang diberi kebebasan dan di ikut sertakan dalam menyelesaikan permasalahan di lingkup pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan kendali bebas, pemimpin yang umumnya memberikan kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggapnya sesuai dalam perusahaan.

### **2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam menganbil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan ( Robbins and Mary Coulter: 2007) Studi Universitas Iowa.

1. Melibatkan bawahan
2. Mendelegasikan wewenang
3. Mendorong partisipasi

Indikator kepemimpinan demokratis sebagaimana menurut Rivai dan Mulyadi (2012) terdapat 3 (tiga) poin sebagai berikut :

1. Kordinasi pekerjaan,
2. Tanggung jawab internal
3. Kerjasama

Upaya yang dilakukan pemimpin dalam melakukan kordinasi dengan semua karyawan. Kordinasi pekerjaan merupakan suatu penyatuan tujuan

dan kegiatan oleh pimpinan kepada bawahan agar dapat mencapai tujuan bersama.

Penekanan tanggung jawab pekerjaan masing – masing karyawan terlihat dari pemimpin melimpahkan sebagian tanggung jawabnya dan memberi keleluasaan kepada bawahan dilingkup pekerjaannya masing – masing.

Pemimpin mengajak karyawan untuk melakukan kerjasama antar karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kerjasama merupakan usaha bersama antara karyawan satu dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Koordinasi pekerjaan merupakan suatu penyatuan tujuan dan kegiatan oleh pimpinan kepada bawahan agar dapat mencapai tujuan bersama. Dengan Pemimpin melimpahkan setengah tanggung jawabnya dan memberi keleluasaan kepada bawahan dilingkup pekerjaannya masing – masing. Sehingga kerjasama antara karyawan satu dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dapat berjalan baik.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Berikut tabel penelitian terdahulu

TABEL 2.1

Ringkasan hasil penelitian terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Mardiana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekertariat Daerah Kota Samarinda	Variabel Independengaya Kepemimpinan Demokratis Variabel Dependen Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Demokratis Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekertariat Daerah Kota Samarinda	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Demokratis dan variabel terikat Kinerja	Penambahan variabel bebas yang dilakukan peneliti yaitu penambahan variabel Kompensasi Serta objek penelitian
Nancy	Pengaruh	Variabel	Terdapat	Menggunakan	Penambahan

Yusnita, Imas Purnama Sari (2014)	kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pt Tirta investama (danone aqua)	independenkompen sasi Variabel dependen kinerja karyawan	hubungan yang nyata dan Positif antara pemberian kompensasi dengan kinerja karyawan	an variabel bebas Kompensasi dan variabel terikat Kinerja	n variabel bebas yang dilakukan peneliti, yaitu penambah n variabel Kepemimpi nan Demokratis Serta objek penelitian
Indah Cahyandini, Markus Apriyono, Marmon Singgih (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, dan Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pt. Summit oto finance cabang banyuwangi	Variabel independen 1.gaya kepemimpinan demokratis 2.kompensasi 3.disiplin kerja Variabel dependen kinerja karyawan	1. Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas Gaya Kepemimpinan Demokratis serta Kompensasi dan variabel terikatnya Kinerja	Penambah n variabel bebas yang dilakukan Indah Cahyandini, yaitu penambah n variabel Disiplin Kerja Serta objek penelitian
Mr. Abdul Hameed, Mphil, Muhammad Ramzan, Mba, Hafiz M. Kashif Zubair, Mba, Ghazanfar Ali, Mba, Muhammad	DampakKompe nsasi Terhadap Kinerja Pegawai (Bukti EmpirisDari PT.Sektor Perbankan Pakistan)	Variabel independenkompen sasi Variabel dependen kinerja pegawai	Kompensasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas Kompensasi dan variabel terikatnya Kinerja	Penambah n variabel bebas yang dilakukan peneliti, yaitu penambah n variabel Kepemimpi nan Demokratis Serta objek penelitian

ad Arslan, Mba (2014)					
-----------------------------	--	--	--	--	--

## 2.3 Hubungan Antara Variabel

### 2.3.1 Hubungan Variabel Kompensasi Dengan Kinerja

Secara teoretis kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil pencapaian kerja dari seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat dan pasti berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan. Sebaliknya jika kompensasi yang mereka terima tidak sesuai maka karyawan akan cenderung malas dan kurang maksimal dalam melakukan pekerjaannya.

Dengan demikian secara konseptual, peneliti beranggapan bahwa kompensasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hal ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Indah Cahyandini, Markus Apriyono, Marmon Singgih (2015) bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja

Secara teoretis kepemimpinan demokratis dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang cenderung melibatkan bawahan atau karyawan dalam mengambil keputusan.

Apabila karyawan diberi kebebasan dan di ikut sertakan dalam menyelesaikan permasalahan di lingkup pekerjaannya, karyawan akan lebih giat dalam bekerja. Sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan serta berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Dengan demikian secara konseptual, peneliti beranggapan bahwa kepemimpinan demokratis dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. berdasarkan uraian diatas semakin efektif kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2014) bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

## **2.4 Kerangka Pemikiran**

Kompensasi adalah total seluruh imbalan finansial dan non finansial yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang tinggi akan semangat dan produktif dalam bekerja. Sehingga dapat mempercepat tercapainya tujuan perusahaan. Sebaliknya jika kompensasi tidak sesuai maka karyawan cenderung bermalasan – malasan dan tidak produktif dalam bekerja. Sehingga dapat menjadi penghalang tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

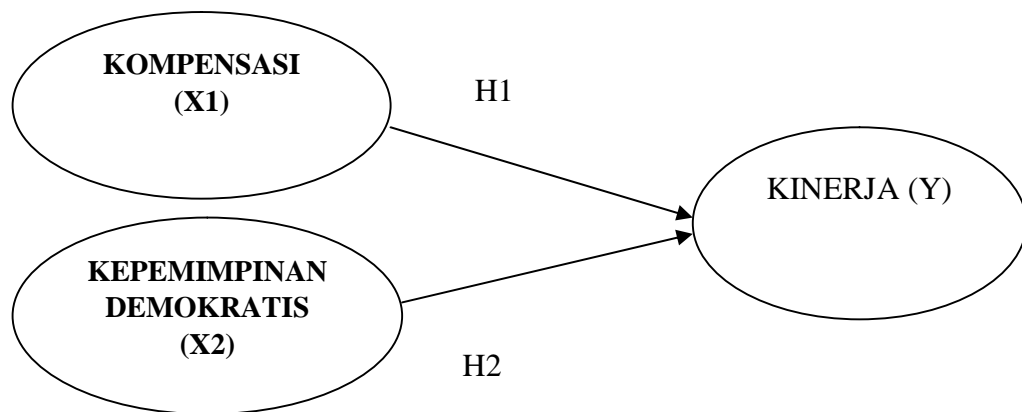
Bagi karyawan, kompensasi sangat penting, Karena dengan tingginya kompensasi akan memacu semangat dan tanggung jawab karyawan atas tugas yang dikerjakannya. Sehingga dapat dijelaskan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja. Dengan kata semakin tinggi kompensasi, maka ada kecenderungan semangat dalam bekerja serta meningkatkan produktivitasnya.

Dalam memimpin perusahaan seorang pemimpin harus bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang bisa atau memungkinkan tidak sesuai dengan kondisi perusahaan dan karyawannya. Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung melibatkan bawahan atau karyawan dalam menganbil keputusan. Karyawan yang diberi kebebasan dan di ikut sertakan dalam menyelesaikan permasalahan di lingkup pekerjaannya, karyawan akan lebih produktif dan giat dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Semakin produktif dan giatnya karyawan, maka semakin mudah tercapainya tujuan perusahaan.

Sebaliknya jika karyawan tidak di ikut setakan, dalam penyelesaian permasalahan di lingkup pekerjaannya dan tidak diberi kebebasan. Maka karyawan akan kurang aktif dalam menjalankan pekerjaannya diperusahaan. Maka dari itu dapat mempersulit tercapainya tujuan perusahaan. Jadi, bagi perusahaan kepemimpinan sangat penting. Karna dengan kepemimpinan yang demokratis, karyawan akan lebih produktif dalam bekerja. Sehingga lebih mudah tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, berikut gambar model konseptual dari penelitian ini.

Gambar 2.2 Kerangka Konsep



Keterangan:

Pengaruh :  $\longrightarrow$

Kompensasi sebagai variabel independent dengan simbol : X1

Kepemimpinan demokratis sebagai variabel independent simbol : X2

Kinerja karyawan sebagai variabel dependent simbol : Y

## 2.5 HIPOTESIS

Adapun hipotesis yang di ajukan sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Di duga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi UD. FAVORITE.

H<sub>2</sub> : Diduga kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi UD. FAVORITE.