

## BAB II

### TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Tinjauan dan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu di gunakan sebagai acuan dan landasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Selain itu, dapat mempermudah peneliti untuk membandingkan penelitian satu dengan penelitian yang lainnya. Peneliti terdahulu yang menjadi acuan ini terdapat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul, Nama, dan Tahun	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung , Kadek Ary Setiawan1 Ni Wayan Mujiati, 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.</li><li>▪ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu semakin baik kompensasi yang diberikan maka akan mendorong kinerja karyawan menjadi semakin baik atau meningkat.</li></ul>
2	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Ptp Nusantara Xiv Gula Takalar). Nurhawaena , 2019.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Berdasarkan hasil dari analisis data menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li><li>▪ Berdasarkan hasil dari analisis data menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li></ul>
3.	Pengaruh Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Sekretariat Dprd Kabupaten Indramayu, Dwiegie , 2019.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Indramayu termasuk ke dalam kategori Sangat Baik;</li><li>▪ Kompensasi Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Indramayu termasuk kedalam kategori Baik;</li><li>▪ Gaya Kepemimpinan Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Indramayu termasuk kedalam kategori Sangat Baik;</li></ul>

No	Judul, Nama, dan Tahun	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Indramayu termasuk kedalam kategori Kuat;</li> <li>▪ Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Indramayu termasuk kedalam kategori Rendah.</li> </ul>
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Hp New Cahaya Plaza Millennium Medan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Toko HP New Cahaya Medan. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai Uji t (Secara Parsial) yaitu thitung sebesar <math>4,311 &gt; t</math> tabel <math>2,01410</math> dan nilai signifikan <math>0,000 &lt; 0,05</math>.</li> <li>▪ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Toko HP New Cahaya Medan. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai Uji t (Secara Parsial) yaitu t hitung sebesar <math>3,128 &gt; t</math> tabel <math>2,01410</math> dan nilai signifikan <math>0,003 &lt; 0,05</math>.</li> <li>▪ Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif secara simultan terhadap Kinerja karyawan pada Toko HP New Cahaya Medan. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai Uji F (Secara Bersama-sama) yaitu F hitung sebesar <math>65,055 &gt; F</math> tabel <math>3,20</math> dan nilai signifikan <math>0,000 &lt; 0,05</math>.</li> <li>▪ Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersamaan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada persamaan regresi adalah <math>0,830</math> atau <math>83,0\%</math> sedangkan sisanya <math>17\%</math> dipengaruhi variabel lainnya selain model yang diteliti.</li> </ul>
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan responden yang menyatakan kategori tinggi baru ada sebesar <math>38,33\%</math> yang artinya gaya kepemimpinan dari perusahaan tersebut masih perlu ditingkatkan lagi. Kemudian responden yang menyatakan</li> </ul>

No	Judul, Nama, dan Tahun	Hasil Penelitian
		<p>kategori sedang mempunyai hasil sebesar 43,33% yang artinya gaya kepemimpinan dari perusahaan perlu di evaluasi. Sedangkan responden yang menyatakan kategori rendah mempunyai hasil sebesar 18,33% sehingga gaya kepemimpinan perusahaan sangat perlu untuk ditingkatkan lagi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabel kompensasi menunjukan responden yang menyatakan kategori tinggi ada sebesar 51,66% yang artinya kompensasi dari perusahaan tersebut harus dipertahankan. Kemudian responden yang menyatakan kategori sedang ada sebesar 31,66% yang artinya kompensasi dari perusahaan perlu dipertimbangkan kembali. Sedangkan responden yang menyatakan kategori rendah ada sebesar 16,66% sehingga kompensasi perusahaan perlu untuk ditingkatkan lagi.</li> <li>▪ Berdasarkan tabel diatas bahwa pada variabel kinerja karyawan menunjukan responden yang menyatakan kategori tinggi ada sebesar 56,66% yang artinya kinerja karyawan dari perusahaan tersebut harus dipertahankan.</li> </ul>
6.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango (Arifin, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango. Artinya model dapat dijelaskan oleh variasi variabel budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder, dan terdapat variabel luar tidak dijelaskan dalam model namun turut mempengaruhi variabel kinerja perusahaan, misalnya penerapan sistem pengendalian manajemen.</li> <li>▪ Budaya organisasi yang meliputi Nilai primer dan Nilai sekunder secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja</li> </ul>

No	Judul, Nama, dan Tahun	Hasil Penelitian
		<p>Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nilai primer secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango.</li> <li>➤ Nilai sekunder secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango.</li> </ul>
7.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya (Soedjono, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.</li> <li>▪ Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>▪ Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>▪ Budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>
8.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Perpustakaan Universitas Airlangga Surabaya (Ramadhani, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di perpustakaan Universitas Airlangga. Hasil t hitung menunjukkan 8,032 sedangkan t tabel 1,670, sehingga dapat disimpulkan bahwa t hitung &gt; t tabel (<math>8,032 &gt; 1,670</math>) dengan taraf signifikansi 0,05, dan dengan begitu <math>H_0</math> ditolak.</li> <li>▪ Hasil R (koefisien korelasi) sebesar 0,698 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai yaitu cukup berarti, karena nilai <math>R &gt; 0,40</math> dan <math>\leq 0,70</math> (<math>0,40 &lt; 0,698 \leq 0,70</math>: korelasi cukup berarti). Selain itu, nilai R Square (koefisien determinasi) sebesar 0,487. Artinya besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai yaitu 48,7%, sisanya 51,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.</li> </ul>

No	Judul, Nama, dan Tahun	Hasil Penelitian
9.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Retechindo (Rachmawati, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi diperoleh Thitung sebesar 2,189 &gt; Ttabel 2,026 dengan nilai signifikan 0,001&lt;0,005 sehingga artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV.Retechindo.</li> <li>▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi diperoleh Thitung sebesar 2,189 &gt; 2,026 dengan nilai signifikan 0,00&lt;0,005 sehingga artinya Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Retechindo.</li> <li>▪ Hasil penelitian menunjukkan Ftabel sebesar 3,245 maka Fhitung= 19,760 &gt; Ftabel = 3,245 sehingga H0 ditolak dan Ha diterima, berarti H3 antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Retechindo.</li> </ul>
10.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat Pt.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Mariam, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi &lt; 0,05 yaitu sebesar 0,0001, maka hipotesis 1 diterima.</li> <li>▪ Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi &lt; 0,05 yaitu sebesar 0,005, maka hipotesis 2 diterima.</li> <li>▪ Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi &lt; 0,05 yaitu sebesar 0,043, maka hipotesis 3 diterima.</li> </ul>

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Kinerja Karyawan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008) mengatakan bahwa Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah performance, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratanpersyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Sedarmayanti (2007) arti penting dari Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masingdalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja

menurut Veithzal (2004) menjelaskan pengertian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Bernardin dan Russel (2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (corporate performance) juga baik.

**a. Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain :

1) Gaya kepemimpinan

Sosok pemimpin yang tegas dapat menjadi salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar dapat lebih semangat dalam bekerja dan bekerja dengan optimal sesuai dengan peraturan yang ada.

2) Penempatan kerja yang tepat

Setiap karyawan yang ada tentunya mempunyai kemampuan dan spesifikasinya sendiri. Oleh karena itu penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat memposisikan karyawan sesuai dengan kemampuannya.

3) Pelatihan dan promosi

Pemberian pelatihan kerja dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal.

4) Budaya Organisasi

Kebiasaan yang ada pada lingkungan kerja dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga budaya organisasi yang ada dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja.

5) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan yang muncul antar karyawan selama bekerja tentu dapat membuat karyawan semangat dalam bekerja sehingga dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada.

6) Hubungan dengan pemimpin

Hubungan yang muncul antara atasan dengan karyawan menjadi salah satu hal yang dapat berdampak pada kinerja pada karyawan.

7) Kompensasi

Tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan menjadi salah satu hal yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. kompensasi yang diberikan juga harus sesuai dengan hasil kerja yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

## 2. Kepemimpinan

Menurut Handoko (2001) ada beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan.

Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan

organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan beberapa tujuan organisasi.

Kepemimpinan memainkan bagian penting dalam memahami kelompok, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan menuju pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan suatu kapasitas atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Teori kepemimpinan dasar mengungkapkan bahwa, terdapat tiga pendekatan teori untuk menjelaskan kepemimpinan, yaitu: teori genetis, teori sosial, dan teori ekologis atau sintesis.

- a. Teori genetis menjelaskan bahwa pemimpin itu tidak dibuat tetapi seseorang muncul sebagai pemimpin karena bakat-bakatnya yang luar biasa. Seorang menjadi pemimpin karena memang ditakdirkan menjadi pemimpin bagaimanapun juga situasinya.
- b. Teori sosial menjelaskan bahwa pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, tidak terlahirkan dan dibiarkan berkembang dengan sendirinya. Untuk menjadi pemimpin, setiap orang dapat melakukannya melalui usaha penyiapan, pendidikan dan latihan secara intensional.
- c. Teori ekologis merupakan gabungan dari kedua teori genetis dan teori sosial, yang menjelaskan bahwa seseorang akan sukses menjadi

pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakatbakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalamanpengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

Menurut Robbins (2016) menjelaskan bahwa terdapat tiga teori kepemimpinan, yaitu : teori ciri, teori perilaku dan teori kemungkinan.

- a. Teori ciri kepemimpinan adalah teori-teori yang mencari ciri-ciri kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang dapat membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Ditemukan banyak ciri dalam teori ini, seperti : ambisi, energy, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, percaya diri, kecerdasan, pengetahuan terkait pekerjaan, karisma dan lain-lain yang menunjukkan ciri- ciri yang tidak konsisten.
- b. Teori perilaku kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Perilaku spesifik yang diamati dalam teori ini meliputi: struktur awal (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*); orientasi karyawan dan orientasi produksi; orientasi pengembangan atau kepedulian terhadap ide baru; rekan sekerja yang paling kurang disukai dan situasi (hubungan pemimpin-anggota; struktur tugas; kekuasaan posisi).
- c. Teori kemungkinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh padanan antara situasi dan perilaku spesifik dari pemimpin tersebut. Faktor situasi

yang biasa digunakan dalam membangun teori kemungkinan adalah : struktur tugas, kualitas hubungan pemimpin-anggota, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin dan kematangan bawahan.

Menurut Kartono (2002) teori kepemimpinan dasar, yaitu: teori genetis, teori sosial, dan teori ekologis atau sintesis.

- a. Teori genetis menjelaskan bahwa pemimpin itu tidak dibuat tetapi seseorang muncul sebagai pemimpin karena bakat-bakatnya yang luar biasa. Seorang menjadi pemimpin karena memang ditakdirkan menjadi pemimpin bagaimanapun juga situasinya.
- b. Teori sosial menjelaskan bahwa pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, tidak terlahirkan dan dibiarkan berkembang dengan sendirinya. Untuk menjadi pemimpin, setiap orang dapat melakukannya melalui usaha penyiapan, pendidikan dan latihan secara intensional.
- c. Teori ekologis merupakan gabungan dari kedua teori genetis dan teori sosial, yang menjelaskan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman-pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang

pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja. Menurut Thoha (2007:49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Winardi (2000) mengatakan Gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Nawawi (2003) mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Menurut Rivai (2004) Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya

kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

- c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*) Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

### 3. Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti anthropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang

selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problemproblem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth et al., (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
- b. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

- c. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- d. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
- e. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
- f. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotannya.
- h. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Kompensasi**

Menurut Andrew E. Sikula dalam buku (Mangkunegara, 2009) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif

untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Cascio F. Wayne dalam buku (Mangkuprawira, 2011:203).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka (Soekidjo 2009). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Veithzal rivai, 2009).

Sutrisno (2016), Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja dan menjadi sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya. Hasibuan (2016), Menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sinambela (2017), Menjelaskan bahwa kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi.

Hasibuan (2016:118), mengatakan bila Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Wibowo (2017), kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja dan sebagai paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”.

Sinambela (2017), menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utamamengapa karyawan bekerja. Karyawan menggunakan seluruh pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri kepada perusahaan, melainkan tujuan lain yang ingin diraihnyayaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan.

Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2009). Menurut Sutrisno (2009), pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif.

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), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

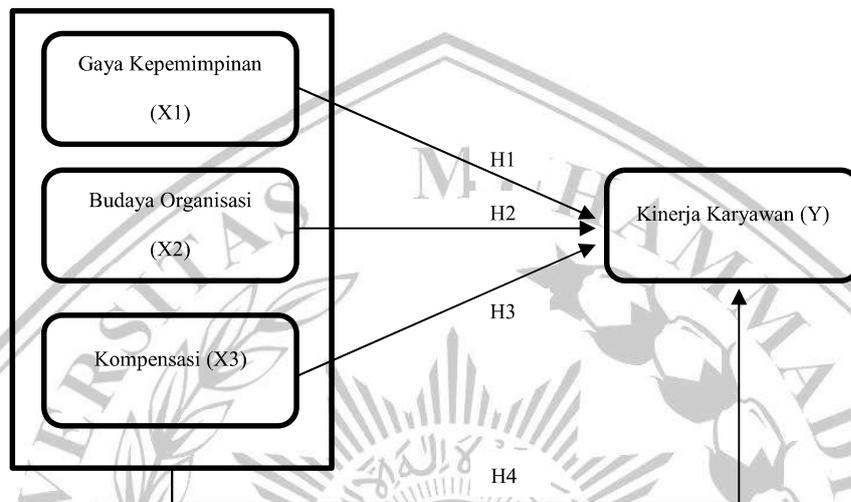
- a. Kompensasi Finansial. Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu: Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan 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.

- b. 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.

### C. Kerangka berpikir

Kerangka pikir ini dibuat agar dapat mempermudah penelitian dalam melakukan penelitian dan juga menjadi ladsan penelitian. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya. Berikut adalah model kerangka pikir penelitian ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian**

### D. Perumusan Hipotesis

Perumusan Hipotesis ini bersifat sementara, beberapa rumusan masalah yang terjadi. Hipotesis berfungsi sebagai pegangan sementara yang ditinjau dari beberapa teori dan penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan terkait hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SM Guest House Kota Malang

Aspek yang berdampak pada hasil kinerja karyawan salah satunya adalah kepemimpinan. Menurut Kabdiyono et al (2024) kepemimpinan mempunyai dampak positif serta penting terhadap kinerja karyawan dalam

sebuah perusahaan, dimana ketika ada kepemimpinan yang efektif, karyawan akan lebih condong menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Artinya, kepemimpinan yang baik dan tepat bisa memberikan dorongan positif bagi karyawan, membimbingnya dalam mencapai tujuan, bijak dalam mengambil keputusan, memberikan motivasi, komunikatif, memfasilitasi kerjasama, tidak emosional, bertanggung jawab, serta menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ningrum et al (2023) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan dari variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap naik turunnya kinerja karyawan. Sumbangan pengaruh dari variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi sebesar 88,60%, sedangkan sisanya yaitu 11,40% dipengaruhi dari faktor-faktor lain yang tidak terdapat dalam penelitian tersebut. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Saputra et al (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,521 dengan nilai t-hitung sebesar 3,046 lebih besar ( $>$ ) dari nilai t-tabel, yaitu 1,984. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut, maka diajukan hipotesis penelitian yang ke satu sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

## 2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan SM Guest House Kota Malang

Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Menurut Dunggio (2010) budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oktavia dan Fernos (2023) menemukan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal itu berdasarkan nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 3,450 lebih besar dari nilai t-tabel, yaitu 2,018 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa semakin baik atau tinggi budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Surnita (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi, baik, dan sesuai budaya organisasi yang di terapkan dalam perusahaan, maka semakin baik kinerja karyawannya. Hal itu berdasarkan hasil pengujian regresi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana diperoleh koefisien beta sebesar 0,023; nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ ; dan nilai t-hitung

sebesar 3,187 lebih besar dari t-tabel sebesar 2,045. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut, maka disimpulkan hipotesis penelitian kedua sebagai berikut:

**H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan SM Guest House Kota Malang

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu : 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. Kompensasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Andrians dan Kadang (2024) mengemukakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang mana pemberian kompensasi yang sesuai dan adil kepada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurzakiah dan Febrian (2024) menemukan hasil pengujian hipotesis variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial menghasilkan nilai t-hitung  $3,116 > t\text{-tabel}$  yaitu 1,688 dengan nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga keadaan tersebut berdampak langsung terhadap kinerja karyawan dalam mencapai

hasil yang lebih berkualitas. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Santika et al (2023) menemukan bahwa Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan perusahaan tersebut, atau sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kompensasi akan membantu meningkatkan kinerja karyawan bank tersebut. Kompensasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan, dan sesuai dengan peraturan pemerintah akan dirasa cukup oleh karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang ketiga adalah sebagai berikut:

**H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

4. Manakah diantara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Saputra et al (2023) membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ningrum et al (2023) dimana dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kompensasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan