

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan teori

1. Pengertian Kinerja

Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja perusahaan dalam hal ini karyawan sebagai inti dari kinerja tersebut menjadikan karyawan sebagai inti tentunya perlu diperhatikan dalam hal kinerjanya agar sejalan dengan arah visi dan misi organisasi sesuai dengan kompetensi organisasi. Membicarakan tentang kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran kinerja terkait dengan parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan organisasi untuk mengukur kinerja.

Martin dan Bartol dalam Sudarmanto (2015:9) menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, Benardin (2001:143) dalam Sudarmanto (2015:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Moehariono (2009:60) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituankan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Booner dan Sprinkle (2002) dalam Nadhiroh (2010:175) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

- 1) Variabel orang

Variabel orang yang dimaksud adalah variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai- nilai budaya.

- 2) Variabel Tugas

Variabel tugas termasuk factor-faktor yang bervariasi baik didalam maupun diluar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga.

- 3) Variabel Lingkungan

Variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan dan pengaruh disekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

3. Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Keenam kategori ukuran kinerja tersebut menurut Moehariono (2013:114) adalah sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan yang diharapkan konsumen
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur tingkat efektifitas suatu organisasi
- e. Produktifitas, indikator ini mengukur tingkat keefektifitasan organisasi
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan

Sedangkan Bernadin dan Russell dalam Riani (2011:100) berpendapat lain dalam menyusun indikator kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. *Quantiti Of Work*. Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality Of Work*. Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*. Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperatian*. Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*. Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities*. Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi

Dalam hal ini penelitian ini penulis menggunakan indikator teori Mangkunegara (2011:67) karena indikator yang di cantumkan di kuisisioner sudah mencakup semua kualitas kinerja karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itu lah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil yang diharapkan. Pemimpin yang mempengaruhi bawahannya akan berdampak terhadap kinerjanya baik secara positif maupun negatif, dalam hal ini pemimpin yang mendorong bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya cenderung kinerjanya meningkat.

Menurut Fiedler dalam Robbins (2009:440) meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah Gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa Gaya kepemimpinan individu adalah tetap jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus diganti untuk mencapai efektivitas yang optimal.

b. Tipe Gaya Kepemimpinan

Robert (2006) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinan dan bagaimana dia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar, sedangkan kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Robbins (2006:448) mengidentifikasi empat jenis Gaya kepemimpinan antara lain:

a) Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

1. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
2. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
3. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
5. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

b) Gaya kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada hubungan pemimpin bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

1. Imbalan kontingensi: kontak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
2. Manajemen dasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
3. Manajemen mendasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.
4. *Laissez-faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu manggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

1. Charisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual: mendorong intelensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individu: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, melatih dan menasehati.

d) Gaya kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasi secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa

depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

a. Teori path goal versi teori Robert House dalam Fred Luthan (2006) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama adalah:

- 1) Kepemimpinan direktif. Gaya ini serupa dengan Gaya pemimpin otoriter Lippit dan White. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik.
- 2) Kepemimpinan suportif. Pemimpin dengan Gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan
- 4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Menurut Kreitner, *et. al* (2005), menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) gaya Kepemimpinan:

- a. Gaya Direktif, dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.
- b. Gaya Supportif, yakni Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (Yukl 1989). Mamduh (1997) menyatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan Gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok Gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting.
- c. Gaya Partisipatif, merupakan Gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide bawahannya sebelum mengambil suatu keputusan (Yukl 1989). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, Gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai.

- d. Gaya Orientasi Prestasi, dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Dalam gaya kepemimpinan ini, tingkah laku individu didorong oleh need for achievement atau kebutuhan untuk berprestasi (Yukl:1989).
 - e. Gaya Pengasuh, dalam kepemimpinan Gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).
- d. Teori kontingensi kepemimpinan dalam Luthan (2010)

Untuk menguji hipotesis yang diformulasikan dari penemuan penelitian sebelumnya, Fiedler mengembangkan apa yang disebutnya model kontingensi dari kepemimpinan efektif. Model ini berisi hubungan antar Gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan. Situasi yang menguntungkan dideskripsikan oleh Fiedler sebagai tiga dimensi empiris:

- 1) Hubungan pemimpin dengan merupakan variable paling kritis dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- 2) Tingkat struktur tugas merupakan input penting kedua terhadap situasi yang menyenangkan.
- 3) Kekuasaan posisi pemimpin dicapai melalui otoritas formal, merupakan dimensi situasi kritis ketiga.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator Gaya Kepemimpinan Direktif dari Teori path goal versi teori Robert House dalam Fred Luthan (2006) untuk di jadikan bahan kuisisioner dalam mengambil data di perusahaan.

1. Keadilan Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitive memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi di dalam hubungan kerja. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi.

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Handoko dalam Edy Sutrisno (2008:182) masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Sunyoto (2012:29) menyatakan kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas

jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

b. Keadilan dan Kelayakan Imbalan Kerja

Teori Keadilan dalam Imbalan Kerja Teori keadilan (*equity theory*) adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang dipilih serta dalam kenyataan menyerupai atau tidak menyerupai mereka (Mondy, 2008).

Teori ini kemudian menyatakan bahwa seseorang akan merasa jauh termotivasi secara proporsional terhadap persepsi keadilan atas imbalan yang diterimanya untuk sejumlah usaha tertentu dibandingkan dengan apa yang diterima oleh orang lain. Pemahaman pada konsep teori keadilan sangat lah penting bagi sistem kompensasi karena hal ini terkait dengan:

- a) Keadilan finansial (*financial equity*) diartikan sebagai sebuah persepsi pembayaran perlakuan yang adil bagi para karyawan. Idealnya kompensasi akan adil bagi semua pihak yang terkait.
- b) Keadilan eksternal (*external equity*) ialah keadilan yang terwujud ketika karyawan pada sebuah perusahaan menerima bayaran yang

sebanding dengan karyawan yang memiliki pekerjaan yang serupa diperusahaan lainnya. Hal ini terkait dengan Survei kompensasi tersebut yang membantu organisasi dalam menetapkan kompensasi sejauh mana terwujudnya keadilan eksternal.

- c) Keadilan internal (*Internal equity*) yaitu keadilan yang terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaan dalam organisasi yang sama. Evaluasi kerja merupakan alat utama untuk menentukan keadilan internal.
- d) Keadilan karyawan (*employee equity*) yaitu keadilan yang terwujud ketika orang-orang yang menjalankan pekerjaan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan seperti tingkat kinerja atau senioritas.
- e) Keadilan Tim (*Team equity*) yaitu keadilan yang tercapai ketika Tim diberi imbalan berdasarkan produktivitas dari kelompoknya.

Menurut Simamora dalam Deasler (2009), keadilan kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) Keadilan Eksternal Tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dibandingkan. Dua kondisi harus dipenuhi:

- a. Pekerjaan yang sedang diperbandingkan haruslah sama atau hampir sama.
 - b. Organisasi yang disurvei harus serupa ukuran, misi, dan sektornya.
- 2) Keadilan Internal Tingkat gaji yang pantas/patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi.
- 3) Keadilan Individu

Individu pekerja merasa bahwa dia diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan kerjanya. Ketika seorang pekerja menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor:

- a. Rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang.
- b. Perbandingan rasio ini dengan rasio pekerja lain yang dengannya terjadi kontak langsung.

c. Keadilan Prosedural dan Distributif

Teori pertama berhubungan dengan persepsi pekerja mengenai hasil disebut keadilan distributif. Teori kedua yaitu keadilan prosedural yang berfokus persepsi pekerja tentang keadilan prosedural yang digunakan untuk membuat keputusan. Dan teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja. Keadilan distributive telah berkembang untuk mengembangkan teori dalam hubungan tiap-tiap aspek dan persepsi pekerja mengenai hasil keputusan yang diambil oleh organisasi dan tanggapan mereka pada bentuk dasar keadilan distribusi ini (Thornhill dan Saunders, 2003 dalam Nugraheni, 2009) persepsi keadilan distributive merupakan perbandingan dengan yang lain. Hasil tersebut berkenan dengan perbandingan atau standard dan pengaruh kekuatan perasaan adil atau tidaknya hasil yang didapat (Sabbagh, 2003 dalam Nugraheni, 2009).

Bass (2003 dalam Budiarto, 2005) menyatakan bahwa prinsip spesifikasi dalam keadilan distributive adalah:

- 1) Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan seara adil karena sumbangsuhnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan mmaupun akumulasi-akumulasi tertentu:
- 2) Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsuhnya terhadap tujuan-tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui:

- a) Upaya kerja keras yaitu orang yang bekerja patuh untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak
- b) Hasil /produktivitas yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya
- c) Permintaan kepuasan yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik.

Misalnya dalam dunia pemasaran yang sangat kompetitif, pemenang pasar ialah produsen yang mampu menghasilkan barang yang sangat sempurna. Bass (2003, dalam Budiarto, 2005) menyatakan bahwa prinsip spesifikasi keadilan distributif terdiri dari prinsip egalitarian, perbedaan, sumber, kesejahteraan, *desert*, libertarian, dan feminis.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedural yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Teori tentang keadilan procedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya.

Bass (2003 dalam Budiarto, 2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan,

yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Gililand (2003 dalam Nugraheni, 2009) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifes nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural mana kala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedural dalam organisasi itu dilanggar maka individu mempersepsikan adanya ketidakadilan.

c. Kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial menurut Dessler (2007:46) pertama kompensasi finansial yang diberikan secara langsung yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk kompensasi finansial langsung adalah.

1) Upah/gaji

Gaji pokok merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan, biasanya berupa upah atau gaji. Gaji merupakan imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Sedangkan upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan

kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran dan dihasilkan.

2) Insentif (*incentive*)

Rivai (2004:360) insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan kinerja melebihi standar yang ditentukan, insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap. Yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)

3) Tunjangan (*Benefit*)

Contoh-contoh tunjangan seperti, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung oleh perusahaan, progam pension dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

4) Fasilitas (*facility*)

Adalah kenikmatan atau sarana yang diberikan perusahaan, seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, dan tempat parker khusus.

d. Kompensasi tidak langsung

Menurut mondy (2008:5) kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikolog dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2, yaitu:

1) Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

2) Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa:

- a) Supervise kompetensi (*competent supervision*), adalah proses pembimbing yang dilakukan oleh atasan agar karyawan mampu berkompeten dalam peningkatan kinerjanya.
- b) Konsidi kerja yng mendukung (*comfortable working conditions*), adalah kondisi dimana karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam mengerjakan tugas, dalam hal ini karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.
- c) Pembagian kerja (*job sharing*), adalah pemecahan tugas kelompok menjadi komonen-komponen, sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas, artinya adalah dalam melaksanakan tugasnya perusahaan menginginkan agar semua karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

e. Sistem Kompensasi

Menurut Sondang (2015:252) dalam usaha mengembangkan suatu imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal.

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu susunan deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan.
- 3) Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
- 4) Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

f. Faktor Kompensasi

Menurut Tohardi (2002) dalam Sutrisno (2009:182), mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerja tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan.

Menurut Sutrisno (2009:7) faktor yang mempengaruhi kompensasi diantaranya:

1) Tingkat biaya hidup.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (FKM)

2) Tingkat kompensasi yang berlaku diperusahaan lain.

Untuk meniadakan hal negative perusahaan perlu selalu melakukan studi banding dalam menentukan tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

3) Tingkat kemampuan perusahaan.

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi tinggi pula bagi karyawanya

4) Jenis pekerjaan dan besar tingginya tanggung jawab.

Karyawan yang mempunyai besar kecilnya pekerjaan dan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula.

g. Tujuan Kompensasi

Menurut Notoadmodjo dalam Edysutrisno (2009:188), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu di perhatikan, yaitu:

1) Menghargai prestasi kerja.

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

2) Menjamin keadilan.

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantaranya karyawan dalam organisasi.

3) Mempertahankan karyawan.

Dengan system kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisai itu.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu.

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang baik.

5) Pengendalian biaya.

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang akan keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.

6) Memenuhi peraturan-peraturan.

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

h. Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2012) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Upah insentif
- 4) Asuransi
- 5) Fasilitas kantor

Suhartini (2005:38) faktor penting yang mempengaruhi dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.

- 1) Kenaikan Gaji
- 2) Tunjangan
- 3) Peluang Promosi
- 4) Proses Penilaian Prestasi
- 5) Proses Penentuan Gaji
- 6) Proses Penentuan Promosi.

i. Dimensi Keadilan Distributif dan Prosedural

a. Dimensi keadilan distributif

Menurut Cropanzo *et al* (2007 dalam Kristanto, 2013) menyebutkan bahwa keadilan distributif terdiri dari 3 dimensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadilan yakni, menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya.
- 2) Persamaan yakni, menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama.

- 3) Kebutuhan yakni, menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang

b. Dimensi keadilan prosedural

Menurut Cropanzano *et al* (2007 dalam Kristanto, 2013) menyebutkan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 6 dimensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Konsistensi yaitu, semua karyawan diperlukan sama
- 2) Kurangnya bias yaitu, tidak ada orang atau kelompok yang di istimewaakan atau di perlakukan tidak sama
- 3) Kekurangan yaitu, keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat
- 4) Pertimbangan wakil karyawan, yakni pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan
- 5) Koreksi yaitu mempunyai proses bating atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan
- 6) Etika yaitu norma pedoman profesional tidak dilanggar.

Wibowo (2007:188) Indikator dari kompensasi antara lain: Gaji, Bonus, Insentif, Tunjangan, Jaminan kesehata, Hak cuti, Uang pensiun.

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004:445) diantaranya:

- 1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi

dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator menurut Cropanzano *et al* (2007 dalam Kristanto, 2013) untuk dijadikan bahan kuisisioner dalam mengambil data.

2. Stres Kerja

a. Pengertian Stres

Para ahli mengatakan bahwa stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidak selarasan antara seseorang dengan lingkungannya, dengan kata lain, apabila sarana dan

tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stres. Stres yang timbul akibat tekanan tugas yang terlalu banyak akan cenderung mengalami kejenuhan yang kemudian berdampak negative pada kinerja karyawan. Biasanya stres semakin kuat apabila seseorang menghadapi masalah yang datangnya bertubi-tubi Menurut Sondang (2009:300). Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Luthans (2006:442) mendefinisikan stres sebagai respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikolog dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang. Dalam definisi lain, Beehr dan Newman dalam Luthans (2009:441) mendefinisikan stres sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Stres adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (demand) dan sumber daya (resources). Stres sendiri tidak selalu buruk, meskipun biasanya dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif. Stres merupakan sebuah peluang ketika hal ini menawarkan potensi hasil.

Sebagian stres bisa positif, dan sebagian lagi bisa negatif. Dewasa ini, para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan dilingkungan kerja (seperti memiliki banyak proyek, tugas dan tanggung jawab), beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan (birokrasi, politik kantor, kebingungan terkait tanggung jawab bekerja) Robbins (2008:368-369).

b. Dampak Stres Kerja Terhadap Perusahaan

Schuller (2001:53) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

- a. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
- b. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
- c. Menurunkan tingkat produktivitas
- d. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial

yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

c. Dampak Stres Kerja Terhadap Karyawan

Menurut Gitosudarmo (2000:54) dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan. Dampak-dampak dari stres kerja meliputi:

- a. Faktor fisik seperti meningkatnya tekanan darah, meningkatnya kolesterol dan penyakit jantung koroner.
- b. Faktor psikologi seperti ketidakpuasan kerja, murung, rendahnya kepercayaan dan mudah marah.
- c. Faktor organisasi seperti ketidakhadiran, keterlambatan, rendahnya prestasi kerja dan sabotase.
- d. Penyebab Stres

Menurut Robbins (2003) penyebab stres berasal dari luar dan dalam organisasi, dari kelompok yang dipengaruhi karyawan dan dari karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda-beda.

Penyebab adanya stres kerja yaitu:

- 1) Seseorang atau karyawan menjadi nervous.
- 2) Merasakan kecemasan yang kronis.
- 3) Peningkatan ketegangan pada emosi.
- 4) Proses berfikir dan kondisi fisik individu.

Luthans (2010) menjadikan faktor stresor menjadi 4 menunjukkan bahwa:

- 1) Kebijakan dan strategi administrative meliputi penyusutan karyawan, tekanan, tekanan kompetitif, perencanaan gaji.
- 2) Struktur dan desain organisasi meliputi sentralisasi dan formalitas, konflik lini staff, spealisasi.
- 3) Proses organisasi meliputi kontrol kuat hanya komunikasi ke bawah, sedikit umpan balik kinerja.
- 4) Kondisi kerja meliputi area kerja ramai, bising, polusi udara, bau yang kuat.

e. Indikator Stres

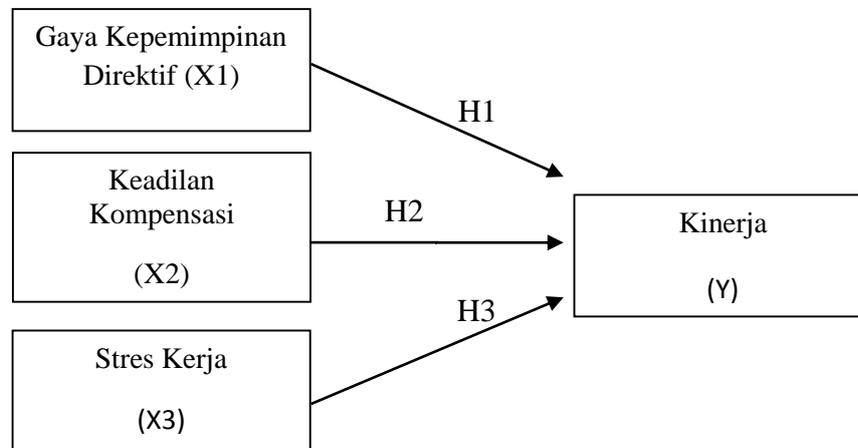
Stres kerja diartikan sebagai semua faktor yang dianggap dapat menimbulkan ancaman bagi auditor dalam menjalankan tugas, baik yang berasal dari dalam organisasi perusahaan maupun luar perusahaan. Stres kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rini (2002) yaitu:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- d. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- e. Kemenduan peran
- f. Masalah-masalah yang berhubungan dengan keluarga
- g. Masalah-masalah fisik

Indikator dari stres kerja menurut Robbins (2006), yaitu:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- 4) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- 5) Kepemimpinan organisasi memberikan Gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan. Dalam penelitian ini indikator yang dipakai untuk menjadi bahan kuisisioner menggunakan indikator stres kerja menurut Robbins (2006)

B. Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

C. Kerangka Berpikir dan Penurunan Hipotesis

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja

Pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya memberikan dampak positif pada karyawan dan kinerjanya akan meningkat. Hal ini menjadikan bawahannya menjadi motivasi pada diri seseorang karena diperhatikan oleh pimpinanya dan jika pimpinan tidak memberikan arahan dan motivasi bagi karyawannya tentunya kinerja karyawan akan menurun. Pemimpin seharusnya memberikan penjelasan mengenai hal apa saja yang harus dikerjakan oleh bawahannya agar bawahannya menjadi paham akan job yang diberikan oleh pemimpin, kemudian menjadi kesimpulan akan hasil dari job karyawan menjadikan meningkat atau tidaknya kinerja mereka.

Menurut Blancard dan Hersey dalam Tohardi (2009:85) mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Niken (2010) Menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Fahmi (2009) Menunjukkan ada pengaruh positif antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan. Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

b. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja

Kompensasi merupakan pemicu karyawan untuk semangat bekerja menjadikan karyawan mempunyai motivasi yang berdampak positif pada kinerjanya. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya

adalah mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji.

Kompensasi pada dasarnya memberikan dampak bagi karyawan baik secara positif maupun negatif, kompensasi yang diberikan secara baik dalam artian sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab sebagai tugas yang diberikan oleh pemimpin akan memberikan dampak bagi kinerjanya.

Kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2001).

Dalam studi eksperimen dan survei sejumlah karyawan di Indonesia yang dilakukan Heru Kurnianto Tjahjono (2008, 2010 dan 2011) menunjukkan bahwa keadilan Kompensasi mempunyai dampak penting bagi perilaku karyawan. Hasil penelitian Kwon *et al.* (2008) dan Murtaza *et al.* (2011) mendukung pernyataan ini bahwa persepsi karyawan atas keadilan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja kerja karyawan.

Wardani (2009) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya profesional dimana salah satu tujuan utama. Bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Made Surya Putra (2008). Hardjanti, T. (2007) dan Sukirno, R.D. (2005)

yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja kinerja karyawan Chakim (2013), Muljani (2002), Purwaningsih (Karyawan. Widyatmini (2008) menunjukkan kompensasi secara positif dan signifikan mempengaruhi 2013), Taufiq (2013), Adinata (2011) Menyatakan bahwa kompensasi, kepemimpinan, kompetensi dan kepuasan kerja memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Sudarsono (2008), Rahmawati (2009), Dharmawan (2011), Murty (2012) dan Pramono dan Triyani (2013) menyatakan kompensasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan mempengaruhi kinerja karyawan. Farlen (2011), Khoiriyah (2009), Hadiyatno (2012), Nursasongko (2012), Anggreni (2012) Menyatakan bahwa upah, serta lingkungan mampu mempengaruhi kinerja.

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

c. Pengaruh Stres Terhadap Kinerja

Stress pada diri seseorang menjadikan kinerja menurun dalam hal ini karena beberapa faktor seperti tuntutan tugas, lingkungan, tuntutan peran dan komunikasi antar karyawan. Memberikan tugas terlalu banyak akan menyebabkan burn out pada karyawan dan jika memberikan tugas terlalu sedikit juga tidak efektif mengingat karyawan di gaji sesuai dengan job masing-masing. Dalam hal ini stres yang terjadi akan mengakibatkan pada kinerjanya akan menurun.

Menurut Decenzo dan Robbins (2010), stres adalah sebuah kondisi yang dinamis dimana setiap individu menghadapi suatu kesempatan,

ketidak leluasaan, atau permintaan yang dihubungkan dengan apa yang ia butuhkan, yang mana hasilnya dirasakan sebagai ketidakpastian dan penting. Menurut Finney (2013) secara spesifik, stres kerja adalah suatu reaksi dari stressor organisasi dalam lingkungan kerja yang dapat dikatakan: “Sebuah ancaman yang dirasakan pada keamanan individu”.

Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan Sanjaya (2012). Temuan ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wibowo (2012) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja karyawan dalam pencapaian kinerja pada karyawan itu sendiri. Temuan ini sesuai dengan pendapat Handoko (2008) mengungkapkan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri Handoko (2008) Temuan ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wibowo (2012) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja karyawan dalam pencapaian kinerja pada karyawan itu sendiri. Temuan ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2012) mengungkapkan bahwa stres kerja dapat menjadi pemicu menurunnya kinerja karyawan

H3: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

