

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja.

a. Pengertian kinerja.

Menurut Edison, Emron, Anwar, Yohny, & Komariyah (2016), kinerja merupakan hasil dari proses tanggungjawab atau hasil dari tugas-tugas yang telah diberikan dalam periode tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sutrisno (2016), kinerja yaitu keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugasnya atau merupakan hasil dari kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini karyawan sangat diharapkan dapat memberikan hasil akhir sesuai dengan harapan atasan maupun tujuan dari organisasi dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2015) mengemukakan, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil akhir baik dilihat secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Abdullah, 2016).

Kinerja atau *performance* dapat diartikan dengan "...output drive from processes, human or otherwise", jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses Mulyasa (2004). Menurut Handoko (2002), mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan, menurut Mathis & Jackson (2006), kinerja yaitu apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh pegawai yang mempengaruhi tingkat kontribusi terhadap suatu perusahaan.

Kinerja karyawan mempengaruhi. Lima dimensi menurut Mathis & Jackson (2006) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas.
Kualitas yaitu hasil dari aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang mempunyai nilai mendekati sempurna dalam arti sesuai dengan cara-cara ideal dalam memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- 2) Kuantitas.

Kuantitas yaitu jumlah dari hasil pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam sejumlah unit, jumlah, maupun siklus aktivitas yang telah diselesaikan oleh pegawai.

- 3) Ketepatan waktu.
Ketepatan waktu yaitu target aktivitas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan pada waktu yang lebih awal dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas atau pekerjaan yang lain.
- 4) Efektivitas.
Efektivitas yaitu tingkat memanfaatkan sumber daya yang ada dalam setiap organisasi yang bertujuan untuk memaksimalkan hasil dari pekerjaan.
- 5) Komitmen kerja.
Komitmen kerja yaitu tingkat karyawan memiliki komitmen dalam bekerja baik dengan perusahaan maupun dengan tanggung jawab kerja yang telah diberikan oleh perusahaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Sutrisno (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- 1) Efektivitas dan efisiensi.
Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya suatu kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab.

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3) Disiplin.

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

4) Inisiatif.

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Steers dalam (Riani, 2011), yaitu:

- 1) Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja pegawai.

- 2) Kejelasan, cara penerimaan atau penjabaran peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengerahkan dan mempertahankan perilaku

Menurut Bernadine dalam (Mas'ud, 2004), indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Kuantitas.
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, bisa dalam bentuk unit, maupun target.
- 2) Kualitas.
Kualitas merupakan mutu dari pekerjaannya yang harus dihasilkan oleh karyawan yaitu mendekati sempurna.
- 3) Ketepatan waktu.
Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan dalam menentukan waktu penyelesaian dari suatu kegiatan.
- 4) Efektivitas.
Penggunaan sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi telah digunakan dengan sebaik-baiknya dengan tujuan untuk mencapai tingkat keuntungan yang tinggi.
- 5) Kemandirian.
Kemandirian merupakan tingkat dimana karyawan perusahaan dapat menyelesaikan tugasnya sendiri dan tidak bergantung pada oranglain.

c. Dampak kinerja.

Menurut Robbins (2012) menyatakan, dampak dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi akan berkembang dengan pesat ketika didukung oleh kinerja yang baik.
- 2) Organisasi akan memperoleh target atau keuntungan yang telah direncanakan dengan tepat sasaran.
- 3) Bisa mengurangi resiko-resiko yang akan terjadi dalam organisasi, seperti organisasi menjadi rugi maupun pandangan masyarakat yang kurang baik terhadap organisasi
- 4) Karyawan yang ada dalam organisasi tersebut akan semakin kompak dan bekerja lebih baik, karena mereka bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 5) Perusahaan dimata publik menjadi baik dan disegani oleh pesaing-pesaing dalam usaha yang sejenis, sehingga akan mempengaruhi keuntungan bagi perusahaan.

2. Kompensasi.

a. Definisi kompensasi.

Menurut Simamora (2004), kompensasi adalah imbalan finansial dan non-finansial yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai balas jasa yang diberikan karyawan.

Kompensasi merupakan pendapatan yang diberikan kepada karyawan secara langsung maupun tidak langsung sebagai bentuk imbalan jasa yang telah ia persembahkan kepada perusahaan. Sebuah perusahaan yang mempunyai sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari perusahaan, karena dapat membantu mempertahankan

karyawan yang berkompeten. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja (Hasibuan, 2016).

Sedangkan definisi kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan kepada para karyawan sebagai bentuk imbal balas jasa untuk pekerjaan yang telah mereka lakukan. Program-program kompensasi yang menjadi acuan juga penting bagi perusahaan, karena merupakan upaya perusahaan maupun organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas (Handoko, 2011).

Menurut Wibowo (2016), kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Kompensasi merupakan bentuk imba jasa finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hasil mengabdikan pegawai di sebuah organisasi (Simamora, 2006).

Menurut Sastrohadiwiryo (2005), kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mondy dan Noe (1993), mengemukakan kompensasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Kompensasi Finansial terdiri dari :

- 1) Gaji (*salary*).
Gaji umumnya sebagai bentuk imbalan dalam rangkaian waktu mingguan, bulanan, atau tahunan tergantung pada peraturan perusahaan.
- 2) Upah (*wages*).
Upah diberikan ketika diluar diberikannya gaji atau biasa dikenal dengan lembur (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya).
- 3) Insentif.
Insentif merupakan tambahan imbalan yang diberikan diluar gaji atau upah oleh perusahaan. Program insentif biasanya telah disesuaikan dengan berdasarkan produktivitas perusahaan.
- 4) Tunjangan.
Pemberian tunjangan diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di perusahaan. Contohnya: asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

Sedangkan kompensasi non-finansial contohnya yaitu :

- 1) Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri, seperti tugas yang menarik, tanggung jawab, tercapainya tujuan dan peluang adanya promosi atau karir.
- 2) Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain yaitu efek psikologis dan fisik seperti nyaman di salam organisasi tersebut bekerja, adanya rekan kerja yang menyenangkan, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan yang adil.

Sedangkan Hasibuan (2012) berpendapat bahwa, kompensasi dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) *Direct compensation* (kompensasi langsung).
Merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai yang mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaan tersebut. Contoh kompensasi langsung yaitu pemberian gaji, upah, dan upah insentif sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 2) *Indirect compensation* (kompensasi tidak langsung).
Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaan yang ia terima. Contoh kompensasi tidak langsung yaitu asuransi, jaminan kesehatan, liburan gratis, dll.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi.

Kebijaksanaan pemberian kompensasi untuk karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Notoatmojo (2009), faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Produktivitas.
Produktivitas pada sebuah organisasi diciptakan oleh kinerja anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Ketika karyawan yang bekerja di dalam sebuah perusahaan baik maka produktivitas organisasi tersebut juga akan mengalami peningkatan.
- 2) Kemampuan untuk membayar (*ability to pay*).
Pemberian kompensasi yang akan diberikan tergantung kepada kemampuan perusahaan tersebut dalam membayar atau memberikan imbalan atas kinerjanya.
- 3) Kesiediaan untuk membayar (*willingness to pay*).

Kesediaan untuk membayar kompensasi atau balas jasa berpengaruh terhadap kebijaksanaan yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan.

- 4) Permintaan tenaga kerja.
Banyak atau sedikitnya karyawan di suatu perusahaan akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi dan berpengaruh terhadap jumlah kompensasi yang akan mereka terima.
- 5) Organisasi karyawan.
Dengan adanya organisasi karyawan atau kelompok bekerja maka akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
- 6) Berbagai peraturan dan perundang-undangan.
Semakin baik sistem pemerintahan, maka akan mempengaruhi sistem perundang-undangan yang semakin baik pula, hal tersebut tentu akan berpengaruh terhadap peraturan tentang ketenagakerjaan.

Pendapat lain juga mengungkapkan beberapa faktor penting yang

perlu diperhatikan dalam penetapan kompensasi yaitu:

- 1) Pendidikan.
Latar belakang pendidikan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kompensasi karena berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dijadikan sebagai tolak ukur pemberian kompensasi sesuai dengan jenjang pendidikan terakhir, antara guru yang lulusan sarjana dengan lulusan SMA, dapat terlihat perbedaan jumlah kompensasi yang diterima oleh guru.
- 2) Pengalaman.
Pengalaman merupakan keadaan yang didapat seseorang dengan melihat dan merasakan langsung pekerjaan yang dihadapi, sehingga seseorang menjadi tahu, mengerti dan memahami seluk beluk pekerjaannya. Pengalaman ini berupa pengetahuan dalam hal pekerjaan hal ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam

menetapkan kompensasi. Sehingga dapat dilihat antara guru yang berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman.

- 3) Tanggungan.
Tanggungan merupakan beban yang harus dipikul oleh pegawai. Tanggungan ini dapat dijadikan penentuan kompensasi, penetapan tanggungan yang diberikan suatu organisasi biasanya ditetapkan melalui kebijakan organisasi tersebut. Sekolah akan memberikan dasar pertimbangan dalam pemberian kompensasi kepada guru yang mempunyai tanggungan keluarga besar.
- 4) Kemampuan lembaga pendidikan.
Kemampuan sekolah merupakan hal yang harus dipertimbangkan, karena aktivitas didalam lembaga pendidikan antara yang satu dengan yang lain saling berhubungan apalagi jika di sekolah swasta.
- 5) Keadaan ekonomi.
Berhubungan dengan ongkos hidup, dimana penetapan kompensasi melalui penentuan batas minimal biaya hidup guru sesuai dengan ketentuan yang berlaku di sekolah.
- 6) Kondisi pekerjaan.
Kondisi pekerjaan juga merupakan hal yang dijadikan faktor penentu kompensasi, kerena ada beberapa pekerjaan yang dalam pelaksanaannya sangat sulit dan berbahaya, sehingga dapat mengancam keselamatan.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2012) adalah

sebagai berikut:

- 1) Ikatan kerjasama.
Dengan diberikannya kompensasi maka secara tidak langsung telah mengikat kerjasama antara pegawai dan perusahaan.
- 2) Kepuasan kerja.
Kepuasan kerja diperoleh ketika balas jasa atau imbalan telah diberikan karena sesuai dengan hak dari pegawai tersebut.

- 3) Pengadaan efektif.
Pengadaan efektif dari karyawan terjadi ketika kompensasi telah diberikan sesuai dengan kualifikasi karyawan tersebut.
- 4) Motivasi.
Pemimpin akan lebih mudah dalam memberikan motivasi ketika kompensasi telah diberikan kepada karyawan.
- 5) Stabilitas karyawan.
Stabilitas karyawan lebih terjamin karena ketika kompensasi telah diberikan, maka tingkat turn-over akan relatif kecil.
- 6) Disiplin.
Dengan pemberian balas jasa atau kompensasi yang menurut karyawan cukup maka disiplin karyawan akan semakin baik.
- 7) Pengaruh serikat buruh.
Dengan kompensasi yang baik maka karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya, tidak terpengaruh oleh serikat buruh.
- 8) Pengaruh pemerintah.
Jika kompensasi diberikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan, sehingga tidak akan menimbulkan kericuhan.

c. Dampak kompensasi.

Menurut Samsudin (2010), pemberian kompensasi yang dilakukan sebuah perusahaan dapat meningkatkan kinerja (prestasi kerja) dan motivasi karyawan. Ketika organisasi atau perusahaan telah memberikan kompensasi kepada karyawan namun tidak memadai atau tidak sesuai dengan kebutuhannya, maka kinerja (prestasi kerja), motivasi maupun kepuasan kerja mereka akan mengalami penurunan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010) mengemukakan fungsi pemberian kompensasi, yaitu:

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.
Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, sehingga pengalokasian dalam tugas dan tanggungjawab karyawan akan semakin efisien.
 - 2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.
Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan, organisasi akan mengalokasikan tenaga karyawan dengan tugas dan tanggungjawabnya secara seefisien dan seefektif mungkin.
 - 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.
Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi di dalam perusahaan dan mendorong pertumbuhan ekonomi, baik pertumbuhan ekonomi karyawan maupun perusahaan.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional.
- a. Definisi gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut House (1971), gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2016), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut House (1971), indikator gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif.
Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukandan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) Kepemimpinan yang supportif.
Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.
- 3) Kepemimpinan partisipatif.
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- 4) Kepemimpinan beorientasi prestasi.
Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Menurut Hasibuan (2016), Gaya kepemimpinan terdapat tiga dimensi dan indikatornya yaitu:

- 1) Kepemimpinan Otoriter.
 - a) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
 - b) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.
 - c) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.
- 2) Kepemimpinan Delegatif
 - a) Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan.
 - b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
 - c) Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat.
- 3) Kepemimpinan Partisipatif.
 - a) Wewenang pimpinan tidak mutlak.
 - b) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
 - c) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

Sedangkan Robbins (2006), mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan kharismatik.
 Gaya kepemimpinan ini fokus pada kemampuan kepemimpinan yang mempunyai kharisma atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:
 - a) Visi dan artikulasi.
 Memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
 - b) Risiko personal.
 Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risikopersonal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
 - c) Peka terhadap lingkungan.
 Mereka mampu menilai secara realistiskendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
 - d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.
 Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
 - e) Perilaku tidak konvensional.
 Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
- 2) 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 berfokus pada hubungan

pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
 - b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
 - c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
 - d) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
- 3) Gaya kepemimpinan Visioner.
Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.
- 4) Gaya kepemimpinan transformasional.
Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan

upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat

karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma
Kharisma dapat memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi
Inspirasi bisa mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual
Stimulasi intelektual yaitu mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual
Pertimbangan individual adalah memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

- 1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik.
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya.
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimis.
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh.

- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Menurut Burn (1978) mengemukakan, pada awalnya, kepemimpinan transformasional sebagai transforming leadership artinya ketika seorang pemimpin (*leader*) dan bawahan (*follower*) saling berhubungan yaitu saling mendukung untuk mencapai tindakan yang lebih baik dan motivasi bekerja meningkat. Burn menekankan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses, dan bukan tindakan instan pada waktu tertentu.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional merupakan cara berperilaku atasan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan dan memunculkan tingkat motivasi yang lebih baik, sehingga menyebabkan karyawan bekerja lebih dari yang atasan harapkan. Terdapat empat dimensi dari kepemimpinan transformasional menurut Bass, yaitu:

- 1) *Individualized consideration.*

Individualized consideration merupakan tindakan ketika pemimpin memberi perhatian tertentu untuk pencapaian tujuan tertentu dan pengembangan diri karyawan, seperti bimbingan, dukungan, maupun penguatan mental.

- 2) *Intellectual stimulation.*

Intellectual stimulation yaitu perilaku pemimpin dalam mengajak karyawannya ketika terjadi permasalahan untuk melihat masalah tersebut dari berbagai perspektif/sudut pandang yang baru, sehingga membantu mereka untuk lebih produktif dan inovatif.

3) *Inspirational motivation.*

Inspirational motivation dapat terjadi ketika pemimpin dapat mengkomunikasikan visi dan misinya dengan baik kepada karyawan, serta memberikan contoh atas nilai-nilai yang kuat yang harus dilakukan dalam organisasi.

4) *Idealized influence.*

Idealized influence yaitu terjadi ketika pemimpin memiliki standar moral dan etika yang baik, serta memunculkan rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Schmidt ada 3 macam, yaitu:

- 1) Hal-hal yang bersumber dari pimpinan yang meliputi latar belakang pengetahuan (pendidikan) dan pengalaman-pengalaman yang telah dilalui oleh atasan.
- 2) Hal-hal yang bersumber dari bawahan meliputi kematangan diri baik jasmani maupun rohani, kebebasan dalam bertindak, mempunyai sikap kemandirian yang tinggi, dan keinginan memperoleh wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi.
- 3) Hal-hal yang bersumber dari situasi lingkungan meliputi tindakan atau perilaku yang lebih disukai kelompok dalam bekerja, sifat dari tugas, dan cara mengatasi bekerja di dalam tekanan.

c. Dampak gaya kepemimpinan.

Menurut Syalman (2017), suatu pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, baik buruknya gaya kepemimpinan

suatu pemimpin dalam organisasi atau perusahaan akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

- 1) Pengikut atau bawahan (karyawan) merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan (loyalitas), penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan.
- 2) Pengikut atau bawahan (karyawan) dapat memiliki keinginan untuk keluar perusahaan apabila gaya kepemimpinan memberikan ketidaknyamanan dan tidak mendukung karyawan dalam bekerja.
- 3) Pengikut atau bawahan (karyawan) dapat meningkatkan kinerja.
- 4) Pengikut atau bawahan (karyawan) dapat menumbuhkan komitmen dalam berorganisasi atau komitmen kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor utama dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus mempunyai arahan yang jelas mengenai visi dan misi organisasinya tersebut agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Kompensasi merupakan sebuah imbalan atau balas saja yang diberikan oleh pekerja dalam bentuk bermacam-macam, bisa dalam bentuk

finansial maupun non-finansial. Sedangkan kinerja merupakan hasil (prestasi) kerja dari pegawai dalam melaksanakan semua tugas dan tanggungjawab berdasarkan tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain sebagai nilai ukur hasil kerja karyawan, besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada disiplin kerja karyawan Hertati (2009) dalam (Nashafa & Rahardjo, 2016). Jadi dapat disimpulkan, apabila disiplin kerja karyawan di dalam suatu perusahaan meningkat maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yang secara otomatis akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Menurut Riyadi (2011) menyatakan, bahwa kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Imaniyati (2018) dengan judul Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Guru dan penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2018) dengan judul Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Kompensasi Dalam Kinerja Mengajar Guru menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

Dari penjelasan dan logika mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja

2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu gaya kepemimpinan, karena gaya kepemimpinan akan mempengaruhi motivasi dan semangat kerja karyawan sehingga hal ini sangat penting untuk perkembangan dan peningkatan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (2010), gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil mempengaruhi bawahan dengan gaya kepemimpinan transformasionalnya, seperti visi misi, dapat menanamkan karisma, memberikan dorongan (memotivasi) bawahan dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, membebaskan kreatifitas, serta menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dan loyal terhadap perusahaan sehingga kinerja akan meningkat Robbins (2010).

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati & Anshori (2012) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Politeknik Negeri Batam dan penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening menunjukan

hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

Dari penjelasan dan logika berdasarkan penjelasan diatas mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut :

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja

C. Model Penelitian

Model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:
Gambar 1. Model Penelitian



