

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

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

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam Bergeraknya perusahaan, maka dari itu Perusahaan harus selalu memperhatikan Performa karyawan. Berikut ini terdapat beberapa pengertian Kinerja Karyawan menurut para ahli.

Menurut (Mangkunegara, 2017:67) Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu dimana prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan dimana secara kualitas karyawan tersebut menyelesaikan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Sudaryo et al., 2018: 205) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja hendaknya berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, kompetensi individu, aktivitas penyedia dan tanggung jawab penganggaran bagi pemangku jabatan.

Menurut (Mangkunegara, 2017: 83) Kompensasi merupakan pemberian imbalan, atau pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja, intinya pada produktivitas kerja karyawan.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017:67) Terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut:

##### 1. Faktor Kemampuan

Faktor Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi keahlian dan kemampuan pengetahuan. Dimana dapat diketahui untuk karyawan yang memiliki potensi keahlian atau biasa yang disebut dengan IQ diatas rata-rata pegawai tersebut dapat dianggap memiliki potensi lebih besar dalam mencapai kinerja yang ditentukan. Maka dari itu karyawan harus ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan standar kinerja mereka.

##### 2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan salah satu kondisi yang dapat menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan serta motivasi merupakan hal yang dapat mendukung perilaku karyawan sehingga mau bekerja secara giat dan antusias mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Berdasarkan sumber buku (Huseno, 2016), Indikator-indikator kinerja karyawan dapat diukur dari:

##### 1. Kualitas atau *Quality*, tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan

kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

2. Kuantitas atau *Quantity*, jumlah yang dihasilkan
3. Ketepatan Waktu atau *Timeliness*, lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu tertentu
4. Efektivitas Biaya atau *Cost Effectiveness*, penggunaan sumberdaya yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya
5. Hubungan Antar Personal atau *Impersonal Impact*, kemampuan saling menghargai sesama karyawan sehingga tercipta suasana harmonis dan nyaman di lingkungan kerja.

## **2.1.2 Kompensasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Pemberian Kompensasi yang sesuai dengan hasil kinerja karyawan haruslah sesuai, karena jika tidak sesuai karyawan akan merasa tidak dihargai atas pencapaian hasil kerja yang telah diberikan, berikut merupakan beberapa pengertian Kompensasi menurut para ahli.

Menurut (Hasibuan, 2021:117) Kompensasi merupakan pengeluaran biaya kepada karyawan sehingga perusahaan mengharapkan imbalan prestasi dari karyawan yang telah dibayar tersebut.

Menurut (Mangkunegara, 2017:84) Kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan kepada pegawai sehingga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta motivasi kerja serta hasil dari kerja karyawan tersebut.

Menurut (Sudaryo et al., 2018) Kompensasi merupakan sesuatu yang

dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Pemberian kompensasi juga harus didasari adil dan layak untuk dapat memperoleh dan mempertahankan karyawan yang potensial atau berkualitas.

### **2.1.2.2 Bentuk- Bentuk Kompensasi**

Menurut (Mangkunegara, 2017: 83), terdapat beberapa bentuk bentuk kompensasi, diantaranya:

#### **1. Upah dan Gaji**

Upah adalah pembayaran berupa uang atas pelayanan kerja atau uang yang dibayarkan kepada pegawai atas hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan baik secara per jam, per hari maupun per setengah hari. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan setiap bulannya.

#### **2. *Benefit* dan *Service***

*Benefit* dan *Service* ialah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, dan sebagainya.

### **2.1.2.3 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi berdasarkan penjelasan dari (Hasibuan, 2021:121) Diantaranya adalah:

#### **1. Ikatan Kerja Sama**

Karyawan mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan

memberikan upah sesuai dengan kesepakatan.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh apabila perusahaan memberikan upah secara tepat waktu

## 3. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan disesuaikan jika program kompensasi ditetapkan cukup besar

## 4. Motivasi

Perusahaan akan mudah memotivasi karyawan jika balas jasa yang diberikan cukup

## 5. Stabilitas Karyawan

Perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan sehingga dapat terciptanya stabilitas karyawan

## 6. Displin

Karyawan akan menaati peraturan yang ada didalam perusahaan jika pemberian balas jasa sepadan

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan adanya program kompensasi yang baik, maka karyawan akan berfokus pada pekerjaannya sehingga dapat meminimalkan pegawai buruh

## 8. Pengaruh Pemerintah

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga harus sesuai dengan undang-undang yang telah ditetapkan

#### **2.1.2.4 Indikator-indikator Kompensasi**

Menurut (Sudaryo et al., 2018) terdapat 5 Indikator sebagai berikut:

1. Gaji, merupakan kompensasi langsung tetap yang diterima pegawai tetap
2. Upah, merupakan kompensasi langsung tetap yang diterima pegawai tidak tetap
3. Insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang prestasinya di atas prestasi standar
4. Bonus, merupakan insentif yang bertujuan memotivasi kinerja pegawai jangka pendek
5. Pelayanan, merupakan kompensasi tidak langsung tidak berwujud.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Pengaruh Kompensasi**

Menurut (Mangkunegara, 2017:84) terdapat beberapa penyebab yang berdampak terhadap kompensasi diantaranya sebagai berikut :

1. Faktor Pemerintah  
Meliputi pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi , inflasi sehingga dapat mempengaruhi penentuan dalam memberikan kompensasi
2. Penawaran bersama antara perusahaan atau pegawai  
Faktor yang kedua ini terjadi antara tawar-menawar antara pihak perusahaan dengan pegawai, biasa hal ini terjadi terutama disaat perusahaan merekrut karyawan yang mempunyai bidang keahlian tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan
3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus mempertimbangkan standar dan biaya hidup pegawai. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan sesuai dengan pemberian kompensasi karyawan akan merasa senang dan lebih bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan

4. Ukuran perbandingan upah

Pemberian Upah kepada karyawan harus dibandingkan dulu seperti, tingkat pendidikan, besar kecilnya perusahaan, masa kerja

5. Permintaan dan persediaan

Kondisi pasar menjadi hal yang harus dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan tingkat upah karyawan

6. Kemampuan membayar

Perusahaan juga harus mengatur kemampuan perusahaan membayar kompensasinya kepada karyawan

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dalam suatu perusahaan itu penting, karena jika karyawan yang berada didalam perusahaan tersebut tidak disiplin maka semua pekerjaan akan menjadi terhambat.

Menurut (Hasibuan, 2021:193) Disiplin merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Tanpa adanya disiplin karyawan yang baik maka akan sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai

tujuan perusahaan

Menurut (Mangkunegara, 2017:129) Disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi

Menurut (Hasibuan, 2021:193) Disiplin ialah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku

Menurut (Hasibuan, 2021:198) Disiplin adalah fungsi manajemen yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah fungsi dari manajemen sumber daya manusia telah dilaksanakan dengan baik atau belum karena kedisiplinan karyawan yang baik akan mencerminkan bahwa fungsi-fungsi tersebut telah dilaksanakan dan berhasil

#### **2.1.3.2 Indikator – Indikator Disiplin Kerja**

Menurut (Hasibuan, 2021:194) terdapat 8 indikator Disiplin kerja yaitu:

##### 1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan merupakan indikator disiplin kerja. Tujuan dalam perusahaan itu harus jelas dan ditetapkan secara ideal sesuai dengan kemampuan karyawan.

##### 2. Teladan pimpinan

Seorang pimpinan menjadi panutan para karyawan yang ada diperusahaan, maka dari itu pimpinan harus teladan terlebih dahulu sehingga dapat memberikan contoh yang baik bagi karyawan.

##### 3. Balas jasa

Beberapa hal yang merupakan unsur balas jasa yaitu salah satunya adalah

gaji. Untuk dapat mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan dalam perusahaan, perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai karena balas jasa akan memberikan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

#### 4. Keadilan

Keadilan dalam perusahaan harus diterapkan dengan baik, pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula

#### 5. Sanksi hukuman

Memberikan hukuman kepada karyawan yang melanggar peraturan

#### 6. Ketegasan

Pimpinan dalam perusahaan harus berani dan tegas dalam memberikan hukuman kepada karyawan

#### 7. Hubungan kemanusiaan

Terciptanya hubungan yang baik dan harmonis diantara sesama karyawan

### **2.1.3.3 Macam-Macam Disiplin Kerja**

Adapun terdapat beberapa macam-macam disiplin kerja menurut (Mangkunegara, 2017:129) sebagai berikut:

#### 1. Disiplin Preventif

Ialah suatu usaha untuk mengkoordinasikan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi peraturan kerja ataupun aturan-aturan yang berlaku di perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk mengatur karyawan menjadi karyawan yang mempunyai disiplin diri.

#### 2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu usaha mengerakkan karyawan untuk menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan karyawan untuk tetap mematuhi peraturan yang telah diterapkan oleh perusahaan. Pada disiplin korektif ini, jika karyawan melanggar peraturan harus menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku

#### **2.1.3.4 Pendekatan Disiplin Kerja**

Ada tiga pendekatan disiplin kerja menurut (Mangkunegara, 2017:130) yaitu:

1. Pendekatan Disiplin Modern

adalah suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik serta dapat melindungi yang benar sehingga dapat diteruskan pada proses hukum

2. Pendekatan Disiplin Tradisi

Pendekatan ini dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan jika sudah diutuskan tidak dapat ditinjau kembali. Disiplin ini adalah hukuman bagi karyawan yang melakukan pelanggaran dan akan dikenakan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya. Pada pendekatan disiplin tradisi ini, jika karyawan melanggar peraturan kedua kalinya akan diberikan hukuman yang lebih berat dari sebelumnya

3. Pendekatan Disiplin

Pendekatan disiplin ini bertujuan supaya karyawan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pelanggaran yang telah diperbuat olehnya dan disiplin kerja yang diterapkan harus dapat diterima dan dimengerti oleh

semua anggota karyawan. Selain itu juga disiplin bukanlah berupa sebuah hukuman tetapi sebuah pembentukan perilaku.

#### **2.1.4 Gaya kepemimpinan**

##### **2.1.4.1 Pengertian Gaya kepemimpinan**

Perusahaan harus memiliki pimpinan yang mempunyai keterampilan untuk menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Menurut (Aspizain Chaniago, 2017: 43) Gaya kepemimpinan adalah Sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin

##### **2.1.4.2 Sifat-Sifat Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Aspizain Chaniago, 2017:56) memiliki 4 gaya sifat gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain, mengetahui kebutuhan apa yang dibutuhkan orang lain

2. Pengelolaan diri

Mengelola dorongan berpotensi dalam diri, serta memilih tindakan untuk mengendalikan atau menyalurkan kekuatan

3. Kesadaran masyarakat

Memiliki kemampuan yaitu rasa empati, maupun tenggang rasa terhadap orang lain

4. Pengelolaan hubungan

Kemampuan berkomunikasi secara jelas meyakinkan.

### **2.1.4.3 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut(Aspizain Chaniago, 2017:43) terdapat beberapa indikator sebagai berikut:

1. Mempunyai misi,  
Memikirkan secara matang tujuan dari perusahaan tersebut
2. Bersifat peka/empati,  
Peka dan empati terhadap karyawan
3. Berani mengambil resiko  
Berani menghadapi resiko atau tantangan yang akan dihadapi
4. Berani dalam mengambil keputusan  
Bersikap tegas dan berpikir secara kritis terhadap pengambilan keputusan
5. Mempunyai komitmen  
Berkomitmen atas tujuan awal serta visi misi perusahaan

### **2.1.4.4 Tipe Gaya kepemimpinan**

Menurut (Aspizain Chaniago, 2017:58) terdapat 5 tipe Gaya kepemimpinan yaitu:

1. Impoverished leadership (Kepemimpinan yang tandus)  
Pemimpin yang selalu menghindari dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahan
2. Team Leadership (Kepemimpinan tim)  
Pimpinan memberikan perhatian besar dalam tim, sehingga mendorong bawahan untuk bekerja
3. Country Club Leadership (Kepemimpinan Perkumpulan)  
Kepentingan hubungan kerja sehingga hasil kerja kurang diperhatikan

4. Task Leadership (Kepemimpinan Tugas)

Pentingnya tugas/hasil kerja sehingga bawahan menjadi tidak penting

5. Middle of the road (Kepemimpinan jalan tengah)

Pemimpin memperhatikan hasil tugas kerja dan juga kepentingan karyawan sehingga menjadi seimbang.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya telah menjadi salah satu kriteria yang penulis dapatkan, memungkinkan penulis untuk menambahkan keuntungan dari teori yang digunakan didalam penelitian penulis. Berikut ini merupakan jurnal terkait dalam penelitian yang dilakukan penulis dari penelitian terdahulu.

(Effendy & Fitria, 2020) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Modernland Realty, TBK. Penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

(Anisah & Ratnasari, 2019) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Mega Synergy Powerindo Batam. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi, Promosi jabatan dan motivasi kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

(Kusjono & Ratnasari, 2019) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan

menggunakan uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

(Kusumayanti et al., 2020) Melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan dengan menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil

(Gandung & Suwanto, 2020) Melakukan penelitian untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan.

(Suprihatin & Gunarda, 2019) Melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai di pusat pendidikan dan pelatihan pegawai kementerian pendidikan dan kebudayaan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Disiplin dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

(Suryani, 2019) Melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Kompensasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indo Tekhnoplus yang menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, persamaan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja

karyawan.

(Saraswati et al., 2021) Melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan teknik analisis structural equation modeling. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Wulandari & Wasiman, n.d.) Melakukan Penelitian untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Amtek Engineering Batam Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Disiplin kerja dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

(Iptian et al., 2020) *that research the effect of work dicipline dan compensation on employee performance. The result of this research turned out that compensation has a positive effect on employee performance.*

(Turay et al., 2019) *that research the effect of leadership style, sefl-efficacy and emplyee training on employee performance. The result of this research turn out that leadership variable has a positive effect on the employee performance.*

## **2.3 Kerangka pemikiran**

### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Kompensasi akan memotivasi karyawan melakukan pekerjaanya, kompensasi dapat berupa uang sebagai imbalan jasa ataupun berupa barang. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor yang

penting untuk menarik perhatian karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gandung & Suwanto, 2020) dalam penelitiannya, dimana kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan**

Disiplin kerja didalam perusahaan harus dijalankan oleh seluruh karyawan. Karena dengan adanya kedisiplinan kerja maka karyawan tidak akan melakukan hal-hal yang akan merugikan perusahaan. Selain itu juga, perusahaan dapat berjalan dengan lancar sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

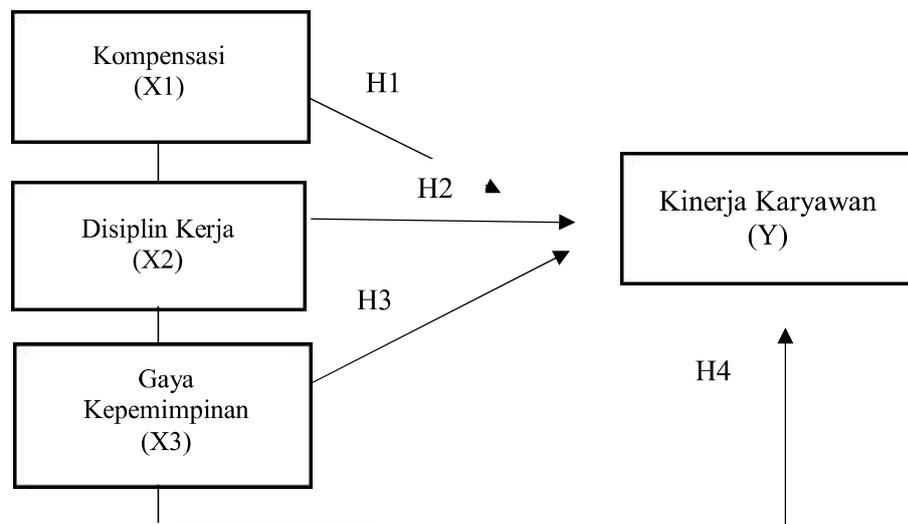
Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kusumayanti et al., 2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Sikap pemimpin dapat mempengaruhi karyawan sehingga dapat mencapai tujuan. Efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung bagaimana pemimpin tersebut menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan kondisi organisasi tersebut.

Hal tersebut dikemukakan oleh (Sunarsi, 2018) dalam penelitiannya mengenai gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori diatas, dapat diperoleh kerangka pemikiran sebagai berikut:



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah pada penelitian ini.

Ada 4 hipotesis dalam penelitian ini yang mana dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Plastindo Permata

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Plastindo Permata

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Plastindo Permata

H4 : Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karya Plastindo Permata.