

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia diartikan pula sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia harus dipandang tidak sebagai proses pengelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai *asset* berharga yang perlu dikembangkan [14].

Manajemen sumber daya manusia diartikan pula sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberi kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat [14].

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja [15]. berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia diatas dapat dijabarkan sebagai sebuah bentuk dari proses pengolaan tersebut dapat dikembangkan secara signifikan di dalam dunia kerja agar sebuah tujuan organisasi dan perkembangan individu pegawai semakin tinggi pula.

### 2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses pengelolaan manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen yang ada [14].

Fungsi-fungsi yang dimaksud adalah fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*), pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), kedisiplinan (*discipline*) dan pemberhentian (*separation*).

1. Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk dari atasan kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisiensi dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan Tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Kegiatan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku Kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan saat ini dan masa akan datang.

7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi dengan prinsip adil dan yang sesuai dengan prestasi kerja dan memenuhi kebutuhan primer mereka sesuai upah minimum pemerintah.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan (*discipline*) merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian dilakukan karena berakhirnya kontrak kerja, kematian dan sebab lainnya [14]. Peran dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelolah dan mengatur program karyawan melalui berbagai fungsi manajemen yang ada untuk menangani sebuah masalah yang timbul dan berhubungan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan dengan tepat.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah keluaran (*result*) yang merupakan *real value* bagi perusahaan, misalnya berupa jumlah penjualan, jumlah produksi, tingkat kualitas, efisiensi biaya, profit, dan sebagainya. Untuk menghasilkan keluaran (*result*) tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu, seperti kemampuan mengoperasikan mesin, kemampuan mengatur sumber daya, dan lain-lain. Oleh karena itu, baik kinerja maupun kompetensi sama-sama penting, tidak ada kinerja jika tidak ada kompetensi [16].

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik pada suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya [2].

Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai hasil kerja dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam satu periode yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi [17].

Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah keberhasilan personal, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan [18].

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan hanya menyatakan sebuah hasil kerja, namun kinerja menunjukkan hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan sebuah kontribusi dalam hasil kerjanya. Kinerja merupakan sebuah tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan di dalam suatu organisasi untuk menyelesaikan dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

#### **2.1.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja karyawan**

Tujuan penilaian kinerja karyawan, dapat dibagi dua yaitu tujuan secara umum dan khusus:

1. Tujuan secara umum:

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mampu mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya.
2. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan.
3. Untuk Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi.
4. Untuk meningkatkan motivasi kerja.

2. Tujuan secara khusus:

1. Untuk dasar dalam melakukan promosi, menegakkan disiplin kerja, pemberian penghargaan dan penambahan pekerja.
2. Untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang mempunyai validitas tinggi.

3. Untuk menghasilkan umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerja.
4. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan dalam meningkatkan prestasi.
5. Untuk memberikan spesifikasi jabatan dalam organisasi [17].

### 2.1.2.3 Syarat-syarat Penilaian Kinerja

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.
2. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil dan objektif.
3. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik [17].

### 2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan :

1. Faktor Kemampuan  
Kemampuan seseorang karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya jika karyawan memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi  
Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi karyawan merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja, sedangkan sikap adalah kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal [2]. Berdasarkan beberapa faktor yang terdapat diatas yang

menunjukkan bahwa adanya faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

#### **2.1.2.5 Indikator kinerja**

Adapun indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu [19]:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya [5].

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain [20].

Pemimpin merupakan seseorang yang berada dalam kelompok, mengoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, sebagai pemberi tugas atau pengarahan dan penanggung jawab utama [21].

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di mana pemimpin mencari keikutserta suka rela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh, semua hubungan dapat berhungan dengan seorang pemimpin, dan sangat penting sebuah komunikasi yang baik dan efektif. [21].

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang digunakan untuk memberikan panduan dan mengayomi bawahannya agar ingin melaksanakan tugasnya agar tercapainya tujuan organisasi.

### **2.1.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan**

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu [22]:

1. Kekuatan ialah otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki adalah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri.
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak berhenti.

8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuannya.
14. Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealism yang tinggi.
15. Punya imajinasi yang tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi [22].

Dari uraian yang terdapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat ideal adalah seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab, berpengetahuan luas, jujur, adil, disiplin, gigih, bijaksana, serta mampu memberikan motivasi untuk diri sendiri dan memiliki hubungan baik dengan bawahannya, sifat ini dapat di kembangkan dengan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki sebuah nilai tambah tersendiri untuk menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin perusahaan.

### **2.1.3.3 Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pemimpin dan kepemimpinan terkait dengan sejumlah fungsi. Fungsi tersebut berkenaan dengan perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi. Masing-masing fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut [21] :

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan berkenaan dengan aspek sebagai berikut.

- a. Mencari semua informasi yang tersedia
- b. Mendefinisikan tugas
- c. Maksud atau tujuan kelompok
- d. Membuat rencana yang dapat terlaksana agar keputusan yang tepat bisa di dapat.

#### **2. Pemrakarsaan**

Pemrakarsaan berkenaan dengan aspek sebagai berikut.

- a. Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana.

- b. Menjelaskan alasan menetapkan sasaran atau rencana sebagai hal yang penting
- c. Membagi tugas pada anggota kelompok
- d. Menetapkan standar kelompok.

### 3. Pengendalian

Pengendalian berkenaan dengan aspek sebagai berikut.

- a. Memelihara antar kelompok
- b. Memengerahui tempo
- c. Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan
- d. Menjaga relevansi diskusi
- e. Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan

### 4. Pendukung

Pendukung berkenaan dengan aspek sebagai berikut.

- a. Mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka
- b. Memberi semangat pada kelompok/individu
- c. Menciptakan tim kerja yang solid
- d. Meredakan ketegangan dengan humor
- e. Merukunkan perselisihan atau meminta orang lain untuk menyelidikinya

### 5. Penginformasian

Penginformasian berkenaan dengan aspek sebagai berikut.

- a. Memperjelas tugas dan rencana
- b. Memberi informasi baru bagi kelompok
- c. Menerima informasi dari kelompok
- d. Membuat ringkasan atau usul dan gagasan yang masuk akal

### 6. Pengevaluasian

Pengevaluasian berkenaan dengan aspek sebagai berikut.

- a. Mengevaluasi kelayakan gagasan
- b. Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan
- c. Mengevaluasi prestasi kelompok
- d. Membantu kelompok untuk mengevaluasi prestasinya sendiri berdasarkan standar yang ada.

### 2.1.3.4 Teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan antara lain:

#### 1. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinan berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut otokrat keras. Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Tidak pernah dia mau mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one man show*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip *business is business*, waktu adalah uang” untuk bisa makan, orang harus bekerja keras, yang kita kejar adalah kemenangan mutlak, dan lain-lain. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif. Dia hanya bersikap baik pada orang-orang yang patuh pada dirinya yaitu terhadap “hamba-hamba yang setia dan loyal” padanya.

Otokrat lembut/baik banyak memiliki kemiripan dengan otokrat keras, namun dia selalu didera oleh perasaan-perasaan nonkonformistis. Dia hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakan sendiri. Dia mau bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya, dan tidak sayang mengeluarkan banyak uang serta biaya asal bawahan bersedia patuh, tidak boleh meminta/menuntut, tidak boleh memilih, harus menyukai sebuah pemberian dan ketentuannya.

#### 2. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan *system* motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan

aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

### 3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapainya kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

### 4. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan ketrampilannya dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

### 5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai *symbol*, dengan macam-macam hiasan atau *ornament* yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki ketrampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh *system* nepotisme, atau lewat praktik penyusunan.

## 6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam situasi yang dihadapi. Dengan kata lain dia harus mampu bersifat fleksibel, luwes dan bijaksana “tahu gelagat” dan mempunyai daya lenting yang tinggi karena dia harus mampu mengambil langkah paling tepat untuk suatu masalah.

## 7. Teori Sifat-sifat Orang Besar

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior seta unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, kreatif dan mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

## 8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang sebenarnya. Sebab permasalahan - permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, malaise dan lain- lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu [22].

### 2.1.3.5 Karakteristik Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif lahir karena memiliki sejumlah karakteristik yang menjadi ciri khasnya. Delapan karakteristik kepemimpinan yang berprinsip dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Terus Belajar

Pemimpin yang berprinsip menganggap hidupnya sebagai proses belajar yang tiada henti untuk mengembangkan lingkaran pengetahuan mereka. Pada saat yang sama, mereka juga menyadari betapa lingkaran ketidaktahuan mereka

juga membesar. Mereka terus belajar dari pengalaman. Mereka tidak segan mengikuti pelatihan, mendengarkan orang lain, bertanya, ingin tahu, serta meningkatkan keterampilan dan minat baru.

## 2. Berorientasi pada pelayanan

Pemimpin yang berprinsip melihat kehidupan ini sebagai misi, bukan karir. Ukuran keberhasilan mereka adalah bagaimana mereka dapat menolong dan melayani orang lain. Inti kepemimpinan yang berprinsip adalah kesediaan untuk memikul beban orang lain. Pemimpin yang tak mau memikul beban orang lain akan menemukan kegagalan. Tak cukup hanya memiliki kemampuan intelektual, pemimpin harus mau menerima tanggung jawab moral, pelayanan, dan sumbangsih.

## 3. Memancarkan energi positif

Secara fisik, pemimpin yang berprinsip memiliki air muka yang menyenangkan dan bahagia. Mereka optimis, positif, bergairah, antusias, penuh harap, dan mempercayai orang lain. Mereka memancarkan energi positif yang akan memengaruhi orang-orang di sekitarnya. Dengan energi itu, mereka selalu tampil sebagai juru damai dan penengah untuk menghadapi dan membalikkan energi destruktif menjadi positif.

## 4. Memercayai orang lain

Pemimpin yang berprinsip harus bisa mempercayai orang lain. Mereka yakin orang lain mempunyai potensi yang tak tampak. Namun, pemimpin ini tidak bereaksi secara berlebihan terhadap kelemahan-kelemahan manusiawi. Mereka tidak merasa hebat saat menemukan kelemahan orang lain sehingga membuat mereka tidak menjadi naif.

## 5. Hidup seimbang

Pemimpin yang berprinsip bukan ekstrimis. Mereka tidak menerima atau menolak sama sekali. Mereka sadar dan penuh pertimbangan dalam tindakannya. Hal ini membuat diri mereka seimbang, tidak berlebihan, mampu menguasai diri dan bijak. Sebagai gambaran, mereka tidak gila kerja, tidak fanatic, tidak menjadi budak dari rencana-rencana. Dengan demikian, mereka jujur pada diri sendiri, mau mengakui kesalahan, dan melihat keberhasilan sebagai hal yang sejalan berdampingan dengan kegagalan.

#### 6. Hidup adalah petualangan

Pemimpin yang berprinsip menikmati hidup. Mereka melihat hidup ini selalu sebagai sesuatu yang baru. Mereka siap menghadapinya karena rasa aman mereka datang dari dalam diri, bukan dari luar. Mereka menjadi penuh kehendak, inisiatif, kreatif, berani, dinamis, dan cerdas. Akibat berpegangan pada prinsip, mereka tidak mudah dipengaruhi, tetapi fleksibel dalam menghadapi hampir semua hal. Mereka benar-benar menjalani kehidupan yang berkelimpahan.

#### 7. Sinergistik

Pemimpin yang berprinsip itu sinergistik. Mereka adalah katalis perubahan. Setiap situasi yang dimasukinya selalu diupayakan menjadi lebih baik. Oleh karena itu, mereka selali produktif dalam berbagai cara baru dan kreatif. Dalam bekerja, mereka menawarkan pemecahan sinergistik, pemecahan yang memperbaiki dan memperkaya hasil, bukan sekedar kompromi di mana masing-masing pihak hanya memberi dan menerima sedikit.

#### 8. Berlatih memperbarui diri

Pemimpin yang berprinsip secara taratur melatih empat dimensi kepribadian manusia antara lain fisik, mental, emosi, dan spiritual. Mereka selalu memperbarui diri secara bertahap sehingga diri dan karakter mereka kuat dan sehat dengan keinginan untuk melayani yang sangat kuat pula [21].

### 2.1.3.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan terdiri dari:

#### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

#### 2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan

kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### 3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

### 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan [23].

## 2.1.4 Kompensasi

### 2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitive di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar

system kompensasi. system kompensasi membantu dalam memberikan penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. [24].

Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikannya untuk perusahaan. Kompensasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang sulit untuk dilaksanakan dan manajemen kompensasi sering menimbulkan permasalahan. Manajemen kompensasi merupakan bagian dari manajemen SDM yang mengandung berbagai unsur di dalamnya karena memiliki dampak yang tidak mudah di segala posisi sedangkan fungsi manajemen kompensasi dilaksanakan sebagai salah satu strategi dalam suatu perusahaan [18].

Kompensasi adalah salah satu komponen dalam fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kompensasi pada umumnya dapat dikatakan sebagai bentuk balas jasa perusahaan kepada pegawai atas *output* dan produktivitasnya dalam kaitan hubungan kerja [1].

Berdasarkan pengertian di atas maka, kompensasi adalah sebuah bentuk dalam mendukung kinerja karyawan untuk terus berkembang dan maju. Hasil dari kinerja dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan bagi karyawan yang telah memberikan hasil kinerja yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan.

#### **2.1.4.2 Bentuk-bentuk Kompensasi**

Kompensasi memiliki tiga bentuk yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang diberikan secara langsung kepada karyawan yaitu bayaran diterima karyawan dalam bentuk gaji, komisi, upah, dan bonus.

2. Kompensasi finansial tidak langsung (*benefit*)

Kompensasi finansial tidak langsung meliputi tunjangan atau semua imbalan finansial yang tidak diberikan secara langsung.

### 3. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang telah diterima seseorang dari pekerjaan yang dilakukan saat ini yang di pengaruhi oleh lingkungan psikologis atau kondisi lingkungan di mana karyawan tersebut bekerja [18].

#### 2.1.4.3 Asas Kompensasi

Asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuan yang berlaku.

##### 1. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

##### 2. Asas layak

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diharapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten [17].

#### 2.1.4.4 Tujuan Kompensasi

Ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

##### 1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

##### 2. Menjamin keadilan

Dengan adanya system kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

##### 3. Mempertahankan karyawan

Dengan system kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

#### 4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan system kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik [24].

#### 2.1.4.5 Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

##### 1. Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil. Perbedaan tingkat KFM akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pergolakan dalam perusahaan, perkembangan rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Situasi demikian dapat membahayakan keberadaan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikan dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerahnya.

##### 2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Dewasa ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan. sebaliknya, jika tingkat kompensasi yang diberikan terlampau tinggi, juga membawa dampak buruk, karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap tingkat kompensasi rata-rata yang berlaku. Untuk meniadakan hal negatif seperti ini, maka perusahaan perlu selalu melakukan studi banding dalam menentukan

tingkat kompensasi yang sedang berlaku di perusahaan-perusahaan lain, agar karyawan dan perusahaan tidak ada yang dirugikan.

3. Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawannya tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Bila karyawan bekerja dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan tinggi, sehingga perusahaan dapat membayar kompensasi lebih besar kepada karyawan.

4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan yang sifatnya tidak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran akan mendapatkan imbalan kompensasi yang lebih rendah. Contohnya, seorang montir mobil memerlukan keterampilan yang lebih rumit dan tanggung jawabnya lebih besar dibandingkan dengan seorang pekerja bagian pengertikan. Kedua jenis pekerjaan ini tentu memperoleh tingkat kompensasi yang berlainan.

5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintahan, termasuk pula tingkat kompensasi yang di berikan kepada para karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM) para karyawan. Bila hal ini tidak dilaksanakan, maka perusahaan ini akan termasuk perusahaan yang tidak memenuhi peraturan pemerintah. Realitanya banyak perusahaan yang tidak mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam hal pemberian kompensasi pada para karyawan. Oleh karena itu, sangat diperlukan peranan serikat pekerja sebagai jembatan

antara karyawan dengan perusahaan. Disini letak kaitan pemberian kompensasi seharusnya memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### 6. Peranan serikat buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting. Ia akan dapat menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan. Supaya tidak terjadi konflik antara kedua kepentingan, maka peranan serikat pekerja dapat membantu memberikan masukan dan sarana kepada perusahaan untuk memelihara hubungan kerja dengan pada karyawan. Para karyawan pun akan merasa terjamin kepentingan mereka, bila keberadaan serikat pekerja itu benar-benar terasa turut meperjuangkan kepentingannya dan tidak hanya sebagai tameng penjaga kepentingan perusahaan [24].

#### 2.1.4.6 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi yaitu:

##### 1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tariff 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 diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

##### 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiun, tunjangan hari raya dan tunjangan uang makan dan transport [7].

#### 2.1.5 Lingkungan Kerja

##### 2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas kerja pegawai. Yang bentuknya dapat berupa lingkungan materil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis seperti suasana hubungan sosial antara personal perusahaan [11].

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya pekerjaan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok [25].

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal [1].

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri [26].

Berdasarkan pengertian diatas maka, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan tempat karyawan bekerja, secara fisik dan non-fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja para pegawai yang dimana lingkungan kerja fisik ini dapat mempengaruhi keberlangsungan kinerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat terlihat hanya dapat di rasakan seperti hubungan antara karyawan dengan karyawan dan hubungan antara karyawan dengan pimpinan yang terdapat di lingkungan kerja karyawan tersebut.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja adalah:

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja  
Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya yang terang) tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, pekerjaan akan berjalan lambat, banyak mengalami kesalahan, menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.
2. Temperatur di Tempat Kerja Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang

sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Akan tetapi, kemampuan menyesuaikan diri tersebut ada batasnya. Tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembapan di Tempat Kerja Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, dan biasanya dinyatakan dalam presentase. Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur kelembapan, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan memengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembapan tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen. Selain itu, tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu di sekitarnya.
4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Udara yang kotor mengakibatkan sesak napas. Hal ini tidak boleh dibiarkan berlangsung terlalu lama, karena akan memengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja dan pengaruh psikologis adanya tanaman di sekitar tempat kerja, akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
5. Kebisingan di Tempat Kerja Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, bunyi yang tidak dikehendaki telinga karena dapat

mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Bahkan, menurut suatu penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. **Getaran Mekanis di Tempat Kerja** Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturan, baik dalam intensitas maupun frekuensi. Secara umum, getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan, timbulnya beberapa penyakit diantaranya gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dll.
7. **Bau Tidak Sedap** Adanya bau tidak sedap di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja. Baubauan yang terjadi terus-menerus dapat memengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian AC yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.
8. **Dekorasi di Tempat Kerja** Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, oleh karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja tetapi juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan hal lainnya untuk bekerja.
9. **Musik di Tempat Kerja** Menurut para pakar, musik yang bernada lembut sesuai dengan suasana, waktu, dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu, perlu di pilih dengan selektif untuk diperdengarkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.
10. **Keamanan di Tempat Kerja** Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, perlu diperhatikan keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu

upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM) [26].

### **2.1.5.3 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantai oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi [27].

### **2.1.5.4 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi 2 (dua) yaitu :

#### **1. Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik terbagi dalam dua kategori, yaitu:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.

2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka Langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian dijadikan sumber daya sebagai dasar sebagai dasar pemikiran lingkungan fisik yang sesuai.

#### **2. Lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non

fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan [26].

### 2.1.5.5 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

#### 1. Indikator-indikator lingkungan kerja fisik:

##### 1. Penerangan

Penerangan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu kantor karena dapat memperlancar pekerjaan di kantor. Apalagi seorang karyawan yang pekerjaannya berkaitan dengan ketatabukuan maka tulisan harus terlihat jelas tanpa terlindung oleh bayangan. Penerangan yang cukup akan menambah semangat kerja karyawan, karena mereka dapat lebih cepat menyelesaikan tugas-tugasnya, mata tidak mudah lelah karena cahaya yang terang, dan kesalahan-kesalahan dapat dihindari.

##### 2. Pewarnaan

Banyak instansi pemerintah yang sampai saat ini kurang memperhatikan masalah warna, padahal pengaruhnya cukup besar terhadap para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena warna dapat memengaruhi manusia. Sebenarnya bukan warna saja yang perlu diperhatikan, namun juga komposisi warna, karena komposisi warna yang tepat dapat menimbulkan rasa menyenangkan bagi yang memandangnya. Dengan demikian, hal tersebut akan berpengaruh pada diri pegawai, serta menimbulkan semangat dalam melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan yang dibebankan, sehingga dapat memicu efektivitas kerja mereka.

##### 3. Kebersihan

Untuk menjaga Kesehatan para pegawai, maka semua ruangan yang ada dalam suatu kantor harus tetap dijaga kebersihannya. Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan perasaan yang tenang dalam bekerja, sehingga pegawai dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

##### 4. Pertukaran Udara

Manusia sebagaimana makhluk hidup lainnya memerlukan udara yang segar dan nyaman memiliki komposisi kimia yang baik, dengan suhu dan

kelembaban yang tidak mengganggu pernapasan dan kesegaran badan. Hal tersebut perlu diupayakan dalam ruangan tempat kerja para pegawai.

#### 5. Suara/Kebisingan

Dalam melaksanakan pekerjaan di suatu kantor tentu akan timbul suara-suara yang berasal dari alat-alat atau mesin-mesin kantor. Selain dari dalam kantor, suara bising juga ditimbulkan dari lingkungan luar kantor. Suara bising yang terdengar oleh para pegawai dapat mengurangi atau bahkan dapat menghilangkan konsentrasi pegawai, sehingga cepat mendapatkan kelelahan, kekesalan dan akan mengakibatkan turunya hasil kerja atau efektivitas kerja. Dengan mengetahui akibat yang ditimbulkan oleh suara bising tersebut, hendaknya pihak kantor dapat mengurangi kebisingan seminimal mungkin. Tujuan dari pengaturan dan pengendalian suara bising dalam ruangan kerja adalah untuk menjaga kepekaan pendengar dari pegawai.

#### 6. Keamanan

Hal yang termasuk dalam keamanan adalah keamanan atas barang-barang yang menjadi milik pegawai pada saat pegawai tersebut berada dalam lingkungan kantor. Misalnya sebagian besar dari pegawai kantor datang dengan kendaraan sendiri yaitu sepeda, sepeda motor, maupun mobil. Pada saat bekerja pegawai yang bersangkutan tidak dapat mengawasi kendaraanya secara langsung. Apabila suatu kantor tidak dapat memberikan fasilitas keamanan yang baik, maka akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja menurun, konsentrasi kurang, dan sebagainya [1].

### 2. Lingkungan kerja non-fisik:

#### 1. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

2. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

3. Hubungan kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien [28].

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu:

1. Abdullah Umar, Yulianti, Susanti Wahyuningsih (2021) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [6].
2. Reni Sasingkelo, Christoffel kojo, Farlane S.Rumokoy (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan [5].
3. Marsinah (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja karyawan pada CV. Roda Jati Karanganyar Palembang Tahun 2016”. Penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan sedangkan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [9].

4. Lilis Suriani, Adolfina, Genita Lumintang (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengukuran data kuantitatif dan statistic objektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan etika kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan [10].
5. Kevin C. Tangkawarouw, Victor P. K. Lengkong, Genita G. Lumintang (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Surya Wenang Indah”. Penelitian ini menggunakan metode assosiatif dengan menggunakan analisis kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel kemampuan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan [10].

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Abdullah Umar, Yulianti, Susanti Wahyuningsih (2021)	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	X <sub>1</sub> : Disiplin Kerja X <sub>2</sub> : Fasilitas Kerja X <sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan: secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, Kerjasama tim, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: 1. Variabel disiplin kerja dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2	Reni Sasingkelo, Christoffel kojo, Farlane S.Rumokoy (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	<p>X<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan</p> <p>X<sub>2</sub>: Budaya Organisasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Secara simultan: secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: 1. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3	Marsinah (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja karyawan pada CV. Roda Jati	<p>X<sub>1</sub>: Kompensasi</p> <p>X<sub>2</sub>: Lingkungan Kerja</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Secara simultan: Variabel kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Karanganyar Palembang Tahun 2016		Secara parsial: 1. Variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Lilis Suriani, Adolfina, Genita Lumintang (2018)	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado	X <sub>1</sub> : Kompensasi X <sub>2</sub> : Disiplin Kerja X <sub>3</sub> : Etika Kerja Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan: variabel kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: 1. Variabel kompensasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel etika kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	Kevin C. Tangkawarouw, Victor P. K. Lengkong, Genita G. Lumintang (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Surya Wenang Indah	X <sub>1</sub> : Lingkungan Kerja X <sub>2</sub> : Kemampuan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan: secara bersama - sama variabel lingkungan kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  Secara parsial: 1. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Hasil kajian penulis, 2022

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka yang di rangkum agar peneliti dapat fokus pada lingkup yang ia tentukan dan untuk menata keberlangsungan penelitian agar tidak terjadi penyimpangan dari pokok permasalahan yang telah di tentukan.

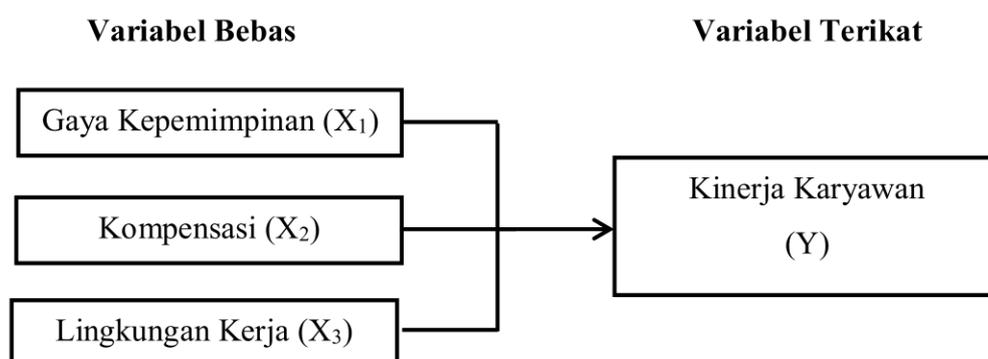
Pada perusahaan untuk mencapai visi misinya dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi pada perusahaan. Perusahaan yang berkembang harus memiliki kinerja karyawan yang berkualitas pula, agar dapat menjalankan segala proses pada perusahaan dengan tuntunan dari pemimpin perusahaan untuk memaksimalkan setiap proses kerja yang dihasilkan melalui kinerja karyawan tersebut.

Agar tercapainya kinerja karyawan yang maksimal, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang bijaksana dan mampu bersikap adil dan tegas dari pemimpin perusahaannya agar kinerja karyawan dapat diperoleh dengan hasil yang maksimal bagi keberlangsungan perusahaan. Bimbingan yang baik dari pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Kompensasi juga memiliki peran penting bagi kinerja karyawan, kompensasi merupakan sebuah bentuk penghargaan, dukungan dan dorongan bagi karyawan untuk lebih maksimal dan telaten dalam bekerja, dari sanalah hasil kinerja karyawan dapat di peroleh dengan maksimal oleh perusahaan. Kompensasi tentu akan membuat karyawan lebih giat dan semangat dalam bekerja untuk berlomba-lomba menghasilkan kinerja karyawan yang memiliki nilai.

Tidak luput dari lingkungan kerja yang sangat berpengaruh pada kinerja karyawan melalui lingkungan kerja secara fisik dan lingkungan kerja secara non-fisik, dimana lingkungan kerja secara fisik dapat berupa pengaruh dari warna dinding, AC (*Air conditioner*), kebersihan, pencahayaan dan keamanan, sedangkan lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, seperti sebuah hubungan antara karyawan dengan atasan atau karyawan dengan sesama karyawan.

Berdasarkan teori-teori diatas, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang menunjukkan pengaruh antar variabel bebas (gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), maka dirumuskan dengan suatu kerangka konseptual sebagai berikut:



Sumber : Penulis, 2022

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data [29]. Hubungan antara variabel dalam penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

### 2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya [5].

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain [20].

Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan mempunyai hubungan, maka seorang pemimpin haruslah lebih berhati-hati dalam menentukan gaya kepemimpinannya yang akan diberikan kepada bawahannya tepatnya di dalam perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan dilakukan secara tepat untuk karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang lebih baik lagi, karena kinerja karyawan sangat-sangat menentukan kelangsungan sebuah perusahaan. Dari gaya kepemimpinan yang benar dapat dilihat dari keberlangsungan kerja karyawan pada perusahaan tersebut, apabila gaya kepemimpinan tidak akurat maka banyak terjadinya *turnover* karyawan pada perusahaan tersebut. Terjadinya *turnover* yang akan mengakibatkan tidak maksimalnya hasil kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [7]. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gatratani Agrosarana.

### 2.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikannya untuk perusahaan. Kompensasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang sulit untuk dilaksanakan dan manajemen kompensasi

sering menimbulkan permasalahan. Manajemen kompensasi merupakan bagian dari manajemen SDM yang mengandung berbagai unsur di dalamnya karena memiliki dampak yang tidak mudah di segala posisi sedangkan fungsi manajemen kompensasi dilaksanakan sebagai salah satu strategi dalam suatu perusahaan [18].

Kompensasi adalah salah satu komponen dalam fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kompensasi pada umumnya dapat dikatakan sebagai bentuk balas jasa perusahaan kepada pegawai atas *output* dan produktivitasnya dalam kaitan hubungan kerja [1].

Kompensasi memiliki peran penting dalam kinerja karyawan karena awal dari karyawan bekerja selalu memperhatikan kompensasi yang diberikan dari perusahaan untuk hasil kerja yang mereka hasilkan untuk perusahaan. Karyawan tentunya ingin hasil kinerjanya dapat dinilai baik oleh perusahaan dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan, kompensasi dapat berupa THR (Tunjangan Hari Raya), uang makan dan insentif yang akan diberikan kepada karyawan saat hasil kinerja karyawan dinilai baik dan cukup mendukung perkembangan perusahaan. Kompensasi juga dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik pula seperti bekerja lembur.

Hasil penelitian terdahulu terbukti bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [9]. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gatratani Agrosarana.

### **2.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas kerja pegawai. Yang bentuknya dapat berupa lingkungan materil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis seperti suasana hubungan sosial antara personal perusahaan [11].

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya pekerjaan

sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok [25].

Lingkungan kerja juga menjadi salah satu hal yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan akan menjanjikan keselamatan dan kenyamanan bagi karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja tanpa adanya gangguan dari lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja cukup penting bagi kinerja karyawan karena lingkungan kerja itu dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dimana lingkungan kerja tersebut sama-sama sangat mempengaruhi kinerja karyawan saat keberlangsungan kerja di tempat kerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian terdahulu diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [12]. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gatratani Agrosarana.

#### **2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain [20]. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di mana pemimpin mencari keikutserta suka rela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh, semua hubungan dapat berhungan dengan seorang pemimpin, dan sangat penting sebuah komunikasi yang baik dan efektif. [21]. Gaya kepemimpinan yang tegas dengan memiliki sebuah prinsip akan sangat mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan gaya kepemimpinan dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi karena karyawan telah memiliki contoh yang baik dari pemimpinannya sehingga tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai.

Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikannya untuk perusahaan. Kompensasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang sulit untuk dilaksanakan dan manajemen kompensasi

sering menimbulkan permasalahan. Manajemen kompensasi merupakan bagian dari manajemen SDM yang mengandung berbagai unsur di dalamnya karena memiliki dampak yang tidak mudah di segala posisi sedangkan fungsi manajemen kompensasi dilaksanakan sebagai salah satu strategi dalam suatu perusahaan [18]. Kompensasi merupakan salah satu hal yang terpenting dalam bekerja karena apabila kompensasi tidak dikelola dengan baik akan mengganggu proses berjalannya sebuah perusahaan tersebut karena karyawan merasa tidak puas dengan imbalan balas jasa atas hasil kerja mereka, maka dari itu kompensasi juga harus sangat-sangat di perhatikan dalam memberikan imbalan jasa atau bonus untuk para karyawan perusahaan. Apabila kompensasi tidak dapat diolah secara maksimal maka akan terjadinya *turnover* karyawan yang mengakibatkan gangguan pada kinerja karyawan dan keberlangsungan perusahaan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya pekerjaan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok [25]. Lingkungan kerja yang stabil akan menciptakan rasa aman dan nyaman yang akan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal. Jika karyawan nyaman dan cocok dengan lingkungan tempat dia bekerja, maka karyawan tersebut akan bertahan ditempat kerjanya untuk menjalankan aktivitas pekerjaannya yang akan menimbulkan hasil akhir seperti kepuasan bagi karyawan tersebut dan akan memaksimalkan kinerja karyawan juga. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan membuat karyawan merasa tidak terancam dengan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja yang dikelola secara maksimal. Lingkungan kerja yang bersih juga membuat karyawan lebih sehat karena terhindar dari kuman dan bakteri disekitar tempat kerjanya. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gatratani Agrosarana.