

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi [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].

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi [16]. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

##### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen adalah dasar yang akan selalu ada didalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi itulah yang akan mengatur SDM yang ada disebuah perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi [17]:

### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantuk terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi: kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya [17]. Peran dari manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program karyawan melalui fungsi-fungsi manajemen yang ada untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

### 2.1.2 Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin dan manajer.

Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi [18].

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi [19].

Kinerja karyawan atau definisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika [19].

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [20].

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan

meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan.

### 2.1.2.1 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan dan manfaat kinerja karyawan diantaranya adalah:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi/

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagi sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi penilaian kinerja

Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang [21].

### 2.1.2.2 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:

- a. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.

- b. 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.
- c. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik [22].

### 2.1.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan, ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan perubahan dinamika organisasi [23].

### 2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) [20].

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana anda bertindak (*how you act*), dan bukan tentang apa atau siapa anda (*what you are dan who you are*). Perilaku adalah suatu cara dimana seorang bertindak atau melakukan. Karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi dapat menentukan kinerja [24].

Berdasarkan beberapa faktor diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi atas faktor dari dalam (*internal*) dan faktor dari luar (*eksternal*). Faktor tersebut patutnya menjadi perhatian bagi para pemimpin dan juga perusahaan agar kinerja karyawannya tidak menurun terlebih agar dapat terus meningkat.

#### 2.1.2.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator kinerja karyawan antara lain adalah:

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindarkan tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

##### 4. Kerjasama

Ketersediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik [22].

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan [25].

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi [25].

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan [26].

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya [27]. Sikap dan gaya perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya agar tercapai tujuan organisasi.

#### 2.1.3.1 Syarat-syarat Kepemimpinan

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu [28]:

- a. Kekuatan ialah otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- c. 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 [28].

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan baik dengan bawahan, dimana semua ini dapat dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai seorang pemimpin.

### 2.1.3.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada koordinasi tetapi mencakup segala bidang atau aspek yang ada didalam satu wadah. Apabila pemimpin ini dapat menjalankan tanggung jawab yang besar dan memotivasi para bawahan,

maka pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang berhasil dalam menghimpun suatu wadah, adapun peran pemimpin tersebut yaitu seorang pemimpin bisa menjadi komunikator, mediator, dan integrator dalam organisasi yang dipimpinnya. Gambaran umum yang dihubungkan dengan fungsi pemimpin sebagai komunikator yakni suatu proses pemeliharaan hubungan yang baik kedalam maupun keluar oleh seorang pemimpin melalui komunikasi baik lisan maupun tulisan. Fungsi kepemimpinan selalu berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dengan interaksi antar individu didalam aktivitasnya masing-masing oleh seorang pimpinan [29].

Contoh mengenai fungsi kepemimpinan yaitu:

1. Menciptakan visi dan rasa komunitas.

Pemimpin memiliki cara pandang/ suatu gambaran yang jauh didepan untuk keberhasilan organisasi dan mampu mendekati diri dengan karyawan.

2. Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya.

Pemimpin bukan hanya sekedar menjalankan/memenuhi komitmen yang sudah ada, tapi pemimpin juga mengembangkan komitmen tersebut.

3. Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan berlainan.

Pemimpin mampu menjadi sosok yang dapat dipercaya dan pemimpin mampu menyatukan pendapat-pendapat yang berbeda.

4. Membantu pembicaraan yang cakap melalui dialog.

Pemimpin membantu bawahannya agar mahir dalam berbicara

5. Membantu menggunakan pengaruh mereka.

Pemimpin ikut dalam membentuk watak karyawan/

6. Memfasilitasi.

Pemimpin mampu memberikan fasilitas yang akan digunakan oleh karyawan

7. Memberi semangat pada yang lain.

Pemimpin mampu memberikan semangat kepada bawahannya.

8. Menopang tim dan,

Pemimpin mampu menyokong anggotanya yang membutuhkan bantuan.

9. Bertindak sebagai model

Pemimpin menjadi teladan bagi karyawan [29].

### 2.1.3.3 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 penagwasan 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 penyuapan.

#### 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 [28].

#### 2.1.3.4 Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan didalam melaksanakan fungsi-fungsinya maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinannya. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu [30]:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.

### 3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu:

#### a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

#### b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai *symbol*. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.

#### c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing [30].

### 2.1.3.5 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 [31]

### 2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung [32].

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang baik dan mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik pula, sebaliknya apabila seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja fisik yang tidak mendukung atau kurang memadai untuk bekerja secara optimal maka akan membuat karyawan menjadi tidak nyaman, cepat lelah, malas sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah [20].

Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan [32].

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting didalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya: kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain [33].

Berdasarkan pengertian diatas maka, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang berupa fisik maupun non-fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 2.1.4.1 Faktor Lingkungan Kerja

Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

##### 1. Faktor lingkungan fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

###### a. Rencana ruang kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

###### b. Rancangan pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

###### c. Kondisi lingkungan kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

##### 2. Faktor lingkungan psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

###### a. Pekerjaan yang berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

###### b. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti:

perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

c. Perselisihan antara pribadi dan kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu [34].

Lingkungan dirumuskan menjadi dua, yaitu: lingkungan umum dan lingkungan khusus.

1. Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosisaal dan kondisi teknologi yang meliputi:

a. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

1) Fasilitas alat kerja

Seorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

2) Fasilitas perlengkapan kerja

Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.

3) Fasilitas sosial

Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosisaal meliputi: penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.

## 2. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan [35].

### 2.1.4.2 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 [32].

### 2.1.4.3 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Didalam usaha membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dua kategori yaitu:

- a. Lingkungan kerja langsung berhubungan dengan pegawai seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non-fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan [32].

#### 2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik:

- a. Pencahayaan di ruang kerja

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.

- b. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan

- c. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

- d. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.

- e. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja [32].

## 2. Lingkungan kerja non-fisik:

### a. 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.

### b. 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.

### c. 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 [36].

### 2.1.5 Kompensasi

Pemberian kompensasi dari perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh didalam pemilihan untuk bekerja disebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan.

Kompensasi dapat diberikan kedalam berbagai bentuk dan istilah, antara lain: gaji, tunjangan dan bonus. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Tingkat gaji diperusahaan sangat penting, karena mempengaruhi kemampuan organisasi memikat

dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan posisi kompetitifnya dipasar produk. Kebijakan tingkat gaji yang sehat dapat mencapai tiga tujuan, yaitu: memikai suplai tenaga kerja yang memadai, mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka dan menghindari terjadinya tingkat perputaran karyawan yang mahal [37].

Tunjangan adalah tambahan penghasilan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya. Tunjangan dapat memberikan tambahan penghasilan untuk pegawai. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman, sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan kepada pegawainya [37].

Bonus merupakan kompensasi insentif. Bonus tersebut diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa, sehingga tingkat produksi yang baru bisa terlampaui. Bonus yang diberikan dalam bentuk tunai, diberikan atas dasar laba atau evaluasi prestasi kerja individual atau perusahaan. Pemberian bonus ini biasanya diberikan bersamaan dengan pembayaran gaji pada periode tersebut [37].

Berdasarkan pengertian diatas maka, kompensasi adalah balas jasa yang berbentuk gaji, tunjangan, dan bonus yang kita terima karena telah mencapai tujuan perusahaan yang berguna untuk mensejahterakan karyawannya.

#### **2.1.5.1 Bentuk-bentuk Kompensasi**

Kompensasi ada dua bentuk umum yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

Contoh: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan dan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan

tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya [38].

#### 2.1.5.2 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 [39].

#### 2.1.5.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

4. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak secara eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

#### 5. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku [40].

#### 2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain adalah :

##### 1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

##### 2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### 3. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

##### 4. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/ upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/ upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

##### 5. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini

wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar.

6. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

7. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/ balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (financial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/ balas jasanya relatif rendah [40].

### 2.1.5.5 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi yaitu:

a. 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.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiun, tunjangan hari raya dan tunjangan uang makan dan transport [22].

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

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

1. Doni Oktavianus Antou (2013) dengan judul penelitian “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kelurahan Malalayang I Manado”. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan[8].
2. Christilia O. Posuma (2013) dengan judul penelitian “Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado”. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dengan teknik analisis yaitu regresi linear berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi secara parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [9].
3. Fernando Reinhard Tjiabrata, Bode Lumanaw, Lucky O.H. Dotulong (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado”. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan [10].
4. Rukmini (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Roda Jati Karanganyar”. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan [11].

5. Mita Afnita, Mahlia Muis, Fauziah Umar (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat”. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [12].

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Doni Oktavianus Antou (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kelurahan Malalayang I Manado	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan : secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: 1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Christilia O. Posuma (2013)	Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado	X <sub>1</sub> : Kompetensi X <sub>2</sub> : Kompensasi X <sub>3</sub> : Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan: variabel kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: 1. Variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>2. Variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
3	Fernando Reinhard Tjiabrata, Bode Lumanaw, Lucky O.H. Dotulong (2017)	Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada BMT Taruna Sejahtera).	$X_1$ : Beban Kerja $X_2$ : Lingkungan Kerja $Y$ : Kinerja Karyawan	<p>Secara simultan : variabel beban kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Secara parsial:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
4	Rukimini (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Roda Jati Karanganyar	$X_1$ : Kompensasi $X_2$ : Lingkungan kerja $Y$ : Kinerja Karyawan	<p>Secara simultan: kompensasi dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Secara parsial:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

**Tabel 2.1 Lanjutan**

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	Mita Afnita, Mahlia Muis, Fauziah Umar (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat	X <sub>1</sub> : Budaya Organisasi X <sub>2</sub> : Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan: secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: 1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis. Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang dituliskan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya [27]. Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan mempunyai hubungan, maka seorang pimpinan harus tepat dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan di perusahaan tersebut agar karyawan berkinerja baik, karena kinerja karyawan sangat menentukan keberlangsungan perusahaan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya

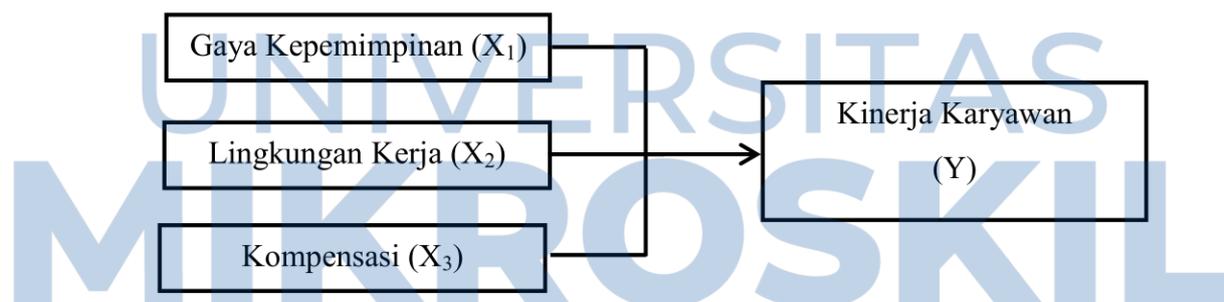
[5].Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan tempat dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas yang akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya [6].

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

Variabel Bebas

Variabel Terikat



**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 [41]. Hubungan antara variabel dalam penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

#### 2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan juga memberikan motivasi upaya peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengembangkan kemajuan dan perkembangan kinerja karyawan sangat tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pengelola langsung. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sikap dan gaya perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut [2]

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan [26].

Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan mempunyai hubungan, maka seorang pemimpin harus tepat dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan di perusahaan tersebut agar karyawan berkinerja baik, karena kinerja karyawan sangat menentukan keberlangsungan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [8]. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Centra Material Bangunan.

#### 2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting didalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja

dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya: kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain [33].

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya [5]. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan tempat dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas yang akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [10]. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Centra Material Bangunan.

#### **2.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan [6]. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya [6].

Kompensasi haruslah dikelola dengan tepat dan benar, karena jika tidak dikelola dengan baik akan mengganggu jalannya usaha dari perusahaan tersebut karena karyawan tidak bekerja secara maksimal yang dikarenakan karyawan merasa tidak puas atas balas jasa yang diterimanya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi [7].

Hasil penelitian terdahulu terbukti bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [11]. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>3</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Centra Material Bangunan.

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

Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan juga memberikan motivasi upaya peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengembangkan kemajuan dan perkembangan kinerja karyawan sangat tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pengelola langsung. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sikap dan gaya perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut [2].

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting didalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya: kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain [33].

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya [5].

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan tempat dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas yang akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya [6]. Kompensasi haruslah dikelola dengan tepat dan benar, karena jika tidak dikelola dengan baik akan mengganggu jalannya usaha dari perusahaan tersebut karena karyawan tidak bekerja secara maksimal yang

dikarenakan karyawan merasa tidak puas atas balas jasa yang diterimanya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi [7].

H<sub>4</sub>: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap

