

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan dalam menunjang perkembangan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh mampu atau tidaknya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Semua potensi SDM berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2016). Terdapat beberapa definisi sumber daya manusia yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya yaitu sebagai berikut:

Gaol L (2014), menyatakan *“People are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization’s objective”* yang artinya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selain itu Schermerhorn (1996) mengemukakan bahwa *“Human resource are the people, individuals, and groups that help organizations produce goods or services”* yang artinya sumber daya manusia adalah orang-orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa.

Definisi lain terkait SDM juga dikemukakan oleh Hamali (2016) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Sunyoto (2015) menyatakan bahwa SDM

merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. SDM adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non-fisik. Sedangkan sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi non-fisik. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non-fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, inteligensia, keahlian, keterampilan, *human relation*.

Daryanto & Bintoro (2017), sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudaryo et al (2018) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah penggunaan pegawai secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif para pesaing. Perkembangan dari strategi bisnis tertentu harus berdasarkan pada area kekuatan yang dimiliki suatu organisasi. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, maka setiap organisasi harus mampu melakukan kompetensi inti.

Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, (2018) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai.

Dessler (2015:3) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Sunyoto (2015), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Bohlander & Snell (2010), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengatur bakat yang dimiliki manusia untuk mencapai tujuan organisasi

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan dan pengendalian terhadap sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Wahyudi (2010: 12) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi Manajerial, meliputi:
 - a) Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.
 - b) Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.
 - c) Pengarahan (*Directing*) Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
 - d) Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

2) Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (basic) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- a) Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- b) Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- c) Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada pegawai sebagai timbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab pegawai tersebut.
- d) Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimanapengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara pegawai dan perusahaan.
- e) Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

3. Gaya Kepemimpinan

3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Robbins & Judge (2014), kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan, sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial di dalam organisasi. Hal senada juga diungkapkan oleh Hasibuan (2012) bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan.

Dari berbagai definisi di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
- 2) Kemampuan untuk mengarahkan perilaku bawahan atau orang lain
- 3) Pencapaian tujuan organisasi atau kelompok

3.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Tercapainya visi dan misi suatu organisasi akan ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan leader yang akan diikuti oleh setiap bawahan, dan tentunya setiap gerak gerik dari gaya kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap proses kerjanya.

Rivai (2013), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Namawi dalam Widyadara (2018), gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para pegawainya atau bawahannya.

3.3 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Indah (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masalah dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) 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 adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau 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 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 adalah 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 di dalamnya 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 adalah 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 adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

4. Lingkungan kerja fisik

4.1 Pengertian Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik yang baik akan dapat mendorong para pegawai melakukan pekerjaannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman bagi perusahaan. Afandi (2018) lingkungan kerja fisik merupakan sesuatu yang ada di lingkungan kerja para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Cahyono (2015) mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di sekitar atau area pekerjaan pegawai dan dapat mempengaruhi pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan pegawai, situasi kerja, hubungan antar pegawai di dalam sebuah perusahaan yang terkait.

Setyadi et al (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik terdiri dari lingkungan kerja fisik fisik dan non fisik. Dengan adanya lingkungan kerja

fisik yang baik maka akan menumbuhkan perasaan senang bagi pegawai sehingga dapat memotivasi pekerjaan yang dijalani.

Widyadara (2018), lingkungan kerja fisik fisik adalah kondisi fisik yang berada di sekitar pegawai dan memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai. Sedangkan lingkungan kerja fisik non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan bawahan atau sesama kerja.

4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan kerja fisik

Afandi (2018) untuk menciptakan lingkungan kerja fisik yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- 1) Bangunan tempat kerja
- 2) Ruang kerja yang lapang
- 3) Ventilasi udara yang baik
- 4) Tersedianya tempat ibadah
- 5) Tersedianya sarana angkutan pegawai

4.3 Indikator Lingkungan kerja fisik

Sedarmayanti (2017: 30) indikator lingkungan kerja fisik fisik dan lingkungan kerja fisik non fisik yaitu:

- 1) Indikator lingkungan kerja fisik fisik antara lain:
 - a. Penerangan cahaya
 - b. Suhu Udara
 - c. Kebersihan
 - d. Penggunaan Warna
 - e. Keamanan
 - f. Jam Kerja
- 2) Indikator Lingkungan kerja fisik non fisik antara lain
 - a. Hubungan kerja antara bawahan dan atasan
 - b. Hubungan kerja antar rekan kerja

5. Kompensasi finansial

5.1 Pengertian Kompensasi finansial

Kompensasi finansial menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terhadap perusahaan. Besar kecilnya kompensasi finansial yang didapat oleh pegawai akan menjadi motivasi bagi pegawai untuk lebih giat dalam bekerja untuk menaikkan produktifitas kerja usaha dalam perusahaan. Kompensasi finansial adalah pemberian upah berbentuk uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai tanda balas jasa pegawai terhadap perusahaan. Biasanya kompensasi finansial ini bersifat rutin dan tetap yang diberikan kepada pegawai.

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi finansial yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaanya (Bangun 2012: 255).

Rivai (2011: 359) Kompensasi Finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung, kompensasi finansial merupakan hak bagi pegawai dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi finansial langsung yang diberikan dapat berupa gaji, upah, dan insentif.

Dari beberapa penelitian-penelitian tersebut dapat menyimpulkan bahwa kompensasi finansial merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan

5.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi finansial Priansa (2017) adalah sebagai berikut :

1) Pengalokasian SDM secara efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

2) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi kepada pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi finansial yang efektif menurut Priansa (2017) adalah sebagai berikut ;

- 1) **Memperoleh pegawai yang berkualifikasi**
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.
- 2) **Mempertahankan pegawai yang ada**
Pegawai dapat keluar jika besarnya kompensasi tidak kompetitif dan hal ini akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.
- 3) **Menjamin keadilan**
Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 4) **Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan**
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) **Mengendalikan biaya**
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, pegawai akan dibayar di bawah upah atau di atas standar.

6) Mengikuti aturan hukum

Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan berbagai faktor legal yang diatur pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para pegawai.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program kompensasi dirancang untuk dapat dikelola secara efisien dengan dukungan sistem informasi SDM yang memadai.

5.3 Indikator Kompensasi

Ada beberapa Indikator kompensasi finansial antara lain adalah (Simamora, 2014):

- 1) Gaji yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
- 2) Insentif yaitu tambahan kompensasi finansial di luar gaji/upah yang diberikan untuk memotivasi pegawai agar berkinerja lebih baik. Insentif disesuaikan berdasarkan produktivitas, penjualan dan keuntungan, misalnya berupa komisi dan bonus.
- 3) Tunjangan yaitu tambahan pendapatan di luar gaji yang diterima oleh pegawai sebagai bantuan, misalnya asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan dan program pensiun.
- 4) Fasilitas yaitu sarana yang memudahkan pelaksanaan kerja, misalnya fasilitas mobil perusahaan

6. Kinerja Pegawai

6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Mangkunegara (2014) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2015), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan dari kedua definisi yang dikemukakan di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.

6.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja antara lain (Wirawan, 2009: 7):

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasidan teman sekerja.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat dan kompetitor.

6.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah sebagai proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai (Mathis & Jackson, 2012: 382). Pentingnya melakukan penilaian kinerja kepada pegawai agar pimpinan mengetahui seberapa besarnya kemampuan pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaannya sehingga pimpinan perusahaan dapat memberikan pertimbangan-pertimbangan dalam penempatan pegawai didalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Penilaian kinerja ini juga dapat dijadikan pertimbangan oleh pimpinan dalam pemberian kenaikan upah sehingga memberikan keadilan bagi pegawai. Dengan mengetahui kemampuan kinerja pegawai yang berada dibawah standar yang ditetapkan, maka pimpinan perusahaan dapat memotivasi pegawai agar mau lebih giat lagi untuk belajar agar untuk memperbaiki diri.

Penilaian kinerja didalam sebuah perusahaan memiliki beberapa pihak-pihak yang terlibat, yaitu:

- 1) Atasan langsung

Atasan langsung paling cepat terlibat dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya dan jika pegawai memiliki kinerja yang kurang baik maka atasan langsung sangat bertanggung jawab akan hasil kerja yang tidak memuaskan yang diberikan bawahan sehingga atasan langsung harus membuka hatinya dalam memperhatikan kinerja bawahannya. Sukses atau tidaknya pekerjaan itu, seorang pimpinanlah yang harus bertanggung jawab akan pekerjaan bawahan.

- 2) Rekan kerja

Perlunya saling koordinasi antara rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan dapat mempermudah pekerjaan. Selain itu, saling melakukan penilaian kerja antara rekan kerja yang satu dengan yang lain dapat mengharmonisasikan terselesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

- 3) Pengevaluasian diri sendiri

Pegawai yang mengevaluasi diri dengan melakukan penilaian kepada diri sendiri akan mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai tersebut

sehingga jika terjadi kekurangan didalam diri sendiri dapat sebagai motivasi agar mau memperbaiki diri.

4) Bawahan langsung

Penilaian bawahan kepada atasan atau manajer dapat menjadi informasi tambahan dalam mengenal atasan sehingga bawahan dapat menempatkan posisi yang tepat jika berurusan dengan atasan

6.4 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerja pegawai dapat diukur melalui jumlah (*unit/siklus*) tersebut, misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

4) Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

4) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Artinya pegawai yang mandiri, yaitu pegawai yang dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

Keterkaitan antar variabel atau sering dikenal hubungan antar variabel yaitu hubungan variabel bebas (independen/pengaruh) dengan variabel terikat (dependen/terpengaruh) dengan simbol X dan Y biasanya dikaitkan dengan analisis hubungan kausal (hubungan sebab akibat).

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Yukl (2015) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting bagi karyawan karena pemimpin dapat mempengaruhi karyawan dengan cara melalui sikap, komunikasi, motivasi. Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam sebuah organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.. Penelitian yang dilakukan oleh Johannes et al. (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen (pegawai). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tanjung et al. (2021) dan Ardiansyah & Winarningsih (2019) yang sudah melakukan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan kerja fisik (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa 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 adalah kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup serta suasana kerja karyawan, dan hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2016) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agusno & Choiriyah (2012) yang sudah melakukan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kompensasi (X3) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Tujuan dari kompensasi antara lain adalah sebagai motivasi yaitu jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya (Hasibuan, 2016: 121). Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan baik berupa finansial maupun barang atau jasa pelayanan atas dasar prestasi kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyadara (2018) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti apabila kompensasi yang diberikan berupa gaji sudah tepat waktu dan pemberian upah lemburan sudah sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan maka kinerja pegawai akan meningkat, dan sebaliknya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ameliawati & Nugraheni (2015), Pradana (2017), dan Tanjung et al. (2021) yang sudah melakukan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

C. Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain :

Tabel 2. 1
Penelitian terdahulu

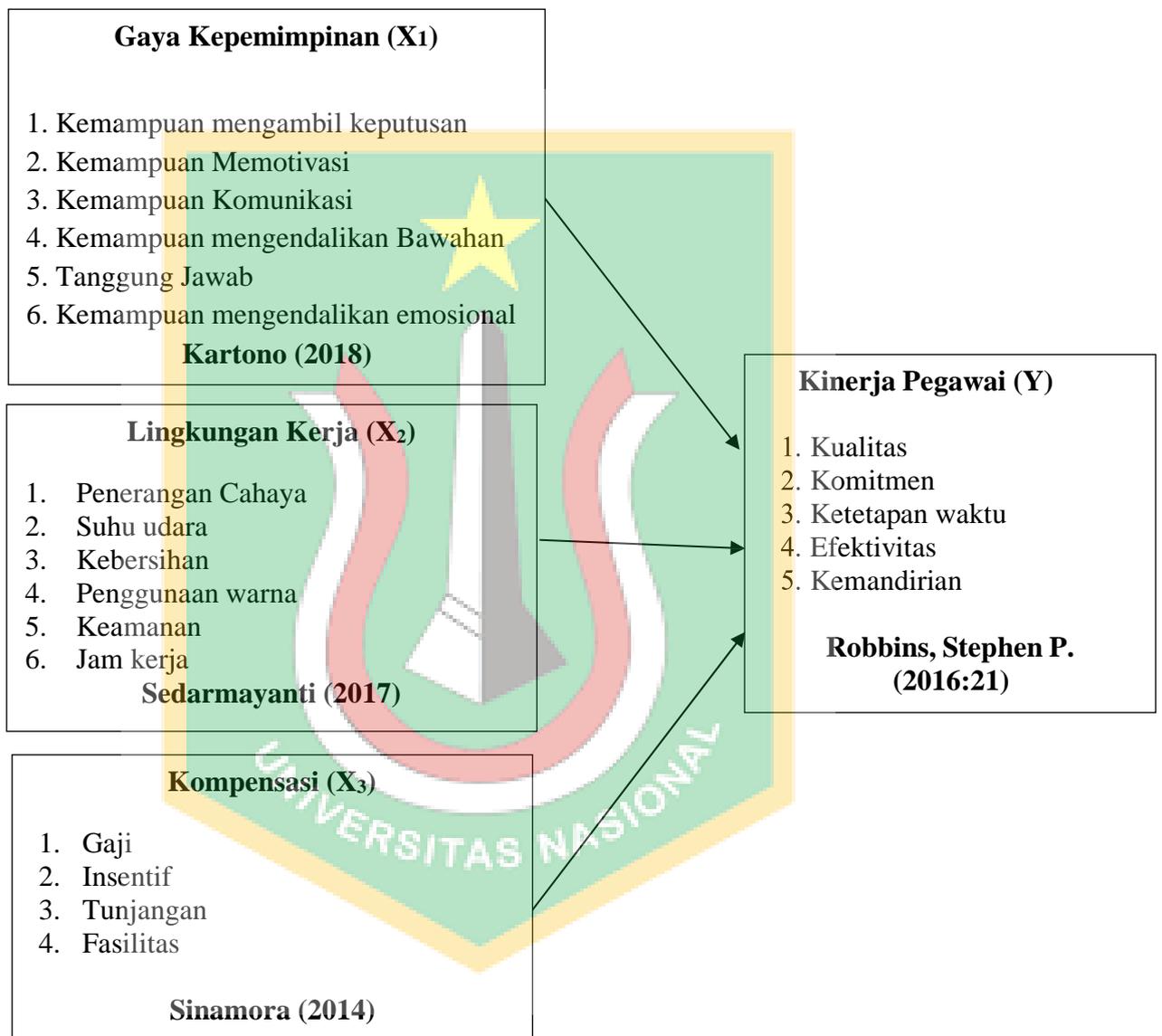
No	Nama Penelitian (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Johannes et al. (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan kerja fisik Terhadap Kinerja Agen pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala	X1: Gaya kepemimpinan X2: Kompensasi X3 : Lingkungan kerja fisik Y: Kinerja pegawai	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan, hanya lingkungan kerja fisik yang berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja agen.
2	Tanjung et al. (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja fisik, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Lamoist Layer Cakes	X1: Gaya kepemimpinan X2: Lingkungan kerja fisik X3: Beban Kerja X4: Kompensasi Y: Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, beban kerja dan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Reinhard Efraim Murbijanto (2013)	Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bekasi)	X1: kompetensi Kerja X2: Lingkungan kerja fisik Y: Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja dan lingkungan kerja fisik positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja Kabupaten Bekasi

No	Nama Penelitian (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Ardiansyah & Winarningsih (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan kerja fisik Terhadap Kinerja Pegawai PT Nusantara Card Semesta	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: Lingkungan kerja fisik Y: Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Ameliawati & Nugraheni (2015)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada CV Fan Jaya Logam Kaliwungu)	X1: Kepemimpinan X2: Lingkungan kerja fisik X3: Kompensasi Y: Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Pradana (2017)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Lingkungan kerja fisik Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Madiun)	X1: Kompensasi X2: Kepemimpinan X3: Lingkungan kerja fisik Y: Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7	Desta Pradina (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stress Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Imigrasi Kelas I Surakarta	X1=Gaya Kepimpinan X2=Stress Kerja X3=Disiplin Kerja Y=Kinerja karyawan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, stres kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor imigrasi kelas I surakarta.

Sumber: data sudah diolah oleh penelitian.

D. Kerangka Analisis

Berdasarkan pada kajian teori dan hasil riset terdahulu, maka penulis dapat menguraikan kerangka analisis secara logis, mengalir dari masalah penulisan, teori yang dipakai dan hubungan antara variabel yang merupakan cerminan fakta/fenomena yang diteliti.



Gambar 2. 1 Kerangka Analisis

E. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah jawaban sementara terkait rumusan masalah penelitian. Hipotesis akan diuji kebenarannya menggunakan data-data yang berfungsi untuk memberikan bukti atas kebenaran hipotesis tersebut. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, serta tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup DKI Jakarta.

H2: Lingkungan kerja fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup DKI Jakarta.

H3: Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup DKI Jakarta.

