BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumberdaya Manusia termasuk ke dalam ilmu serta seni dalam melakukan pengaturan terhadap keterkaitan dan juga peranan tenaga kerjanya sehingga lebih efektif serta efisien dalam memberikan bantuan terhadap perwujudan hal yang hendak dituju suatu badan usaha, karyawannya, serta masyarakatnya Hasibuan (2016). Mangkunegara (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintregrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian menurut para pakar di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengorganisasian, perencanaan, dan pengarahan disuatu perusahaan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara efektif. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan perusahaan jika memanfaatkan fungsi manajemen sumber daya manusia.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016) Fungsi manajemen sumber daya manusia mendefinisikan fungsi fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan adalah ialah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar selaras dengan keperluan badan usaha dalam membantu terwujudnya hal yang hendak dituju.

2) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan badan usaha.

3) Pengarahan

Merupakan kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan badan usaha, pegawai dan masyarakat.

4) Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar menaati peraturan peraturan badan usaha dan bekerja selaras dengan rencana.

5) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan badan usaha.

6) Pengembangan

Proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teori, konseptual, dan moral pegawai melalui serangkaian pendidikan dan pelatihan.

7) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8) Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Kedisiplinan

Kesadaran dari diri sendiri untuk menaati peraturan peraturan badan usaha dan norma norma sosial

10) Pemberitahuan

Berakhirnya hubungan kerja seseorang dari suatu badan usaha yang disebabkan oleh keinginan pegawai nya, keinginan badan usaha, kontrak habis, pensiun dan akibat lainnya.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sutrisno (2017) menjelaskan fungsi manajemen SDM sebagai berikut:

1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa badan usaha memiliki pegawai yang motivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pegawai yang selalu siap mengikuti perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan.
2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan badan usaha mampu mencapai tujuannya.
3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan badan usaha dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen badan usaha.
7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Handoko (2005) kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh seorang keryawan atau pegawai yakni sebagai jasa atas kerja mereka. Lalu menurut Mangkuprawira (2017) kompensasi meliputi suatu bentuk pembayaran tunai langsung maupun tidak langsung ke dalam bentuk manfaat karyawan atau pegawai serta insentif untuk mendorong karyawan atau pegawai agar tetap bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang meningkat. Maka dari itu kompensasi merupakan sebuah komponen paling penting hubungannya dengan SDM yakni karyawan atau pegawai.

Sesuatu yang diterima karyawan atau pegawai sebagai penukar dari adanya kontribusi berupa jasa karyawan atau pegawai tersebut pada perusahaan atau instansi (Mangkupwawira, 2017). Kompensasi jika dikelola dengan sangat baik

dapat membantu perusahaan atau instansi mencapai tujuan dan memperoleh, menjaga da memelihara sumber daya manusia nya dengan baik. Lalu sebaliknya justru tanpa kompensasi yang cukup dan sesuai maka karyawan atau pegawai yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan tempat kerjanya dan mencari penempatan posisi baru juga tidak mudah. Dampak dari tidak puasnya dalam pemberian kompensasi akan menyebabkan mengurai kinerja, timbulnya keluhan, mogok kerja dan akan mengarah pada tindakan fisik dan psikologis yakni meningkatnya ketidakhadiran dan perputaran SDM yang pada akhirnya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan atau pegawainya. Sebaliknya jika terjadi pemberian secara berlebihan akan menyebabkan perusahaan atau instansi dan individu itu sendiri berkurang daya kompetisinya yang akan menimbulkan perasaan bersalah, gelisah dan kondisi yang tak nyaman dikalangan karyawan atau pegawai.

Faktor paling utama dalam kepegawaian ialah kompensasi, kebijakan kepegawaian sangat berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan pemberian kompensasi karyawan atau pegawai baik kompensasi fisik dan nonfisik. Menurut Mangkunegara (2015) besar kecilnya tingkat kompensasi yang diberikan akan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, jabatan, dan lama masa kerja SDM tersebut, oleh karena itu dalam menentukan pemberian kompensasi perlu berdasarkan kondisi pegawai, penilaian prestasi, tingkat pendidikan, jabatan dan masa bekerja.

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Arep dan Heni (2017) menjelaskan bahwa sangat banyak kasus dimana sumber daya manusia yakni karyawan atau pegawai yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan sulit akibat sistem kompensasi yang kurang menarik, sehingga kompensasi ini tidak hanya bertujuan mendapatkan SDM yang berkualitas tetapi juga untuk mempertahankan pegawai atau karyawan yang berkualitas itu.

Menurut Davis dan Werther dalam Mangkuprawira (2004) tujuan manajemen kompensasi efektif meliputi hal-hal berikut

1) Memperoleh personil 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 karyawan yang diharapkan.

2) Mempertahankan karyawan yang ada.

   Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3) Menjamin keadilan.

   Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif 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 di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku- perilaku lainya.

5) Mengendalikan biaya.

   Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah upah atau di atas standar.

6) Mengikuti aturan hukum.

   Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7) Memfasilitasi pengertian.

   Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia (SDM), manajer operasi, dan para karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi.

   Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia

(SDM) optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan- tujuan lain.

Sedangkan menurut Hasibuan (2002), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain :

1) Ikatan Kerja Sama

   Pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau 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) Pengadaan Efektif

   Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

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

5) Stabilitas Karyawan

   Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

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

7) Pengaruh Serikat Buruh

   Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

c. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain dan sejenis yang dibayar oleh organisasi (Husein Umar, 2008). Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial dan uang pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara perusahaan atau instansi untuk mengingkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia untuk pertumbuhan perusahaan atau instansi tersebut. Di setiap perusahaan atau instansi itu sendiri memiliki suatu sistem pemberian kompensasi yang tidak sama sesuai dengan visi, misi serta tujuan.

Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Sedangkan menurut Simamora (2010) pembagian kompensasi finansial ialah sebagai berikut :

1) Kompensasi Langsung

Berikut ialah yang termasuk kedalam jenis kompensasi langsung

a) Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah.
b) Bayaran Prestasi (*Merit Pay*).

c) Bayaran Insentif (*Insentive Pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.

d) Bayaran Tertangguh (*Deferred Pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Berikut ialah yang termasuk kedalam jenis kompensasi tidak langsung

a) Program perlindungan yaitu berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dana pension dan asuransi tenaga kerja.

b) Bayaran diluar jam kerja yaitu berupa liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.

c) Pemberian fasilitas yaitu berupa sarana dan prasarana seperti kendaraan, ruang kantor yang memadai dan tempat parker yang luas

d. Proses Kompensasi

Proses kompensasi menurut Ishak Arep dan Henri Tanjung (2002) dimulai dengan kegiatan analisis pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan adalah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dan selanjutnya standar-standar pekerjaan. Di sisi lain, harus diketahui peraturan upah minimum sebagai batas minimal yang tidak boleh dilanggar. Berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, dilakukan survei sistem pengupahan di perusahaan-perusahaan lain sehingga menghasilkan struktur upah di perusahaan. Struktur upah yang dilakukan digunakan sebagai bahan untuk membuat aturan aturan organisasi. Selanjutnya dengan dihubungkannya standar pekerjaan dengan aturan-aturan administrasi, maka dilaksanakanlah penilaian prestasi karyawan. Pada akhirnya,berdasarkan prestasi karyawan, dibayarkanlah upah karyawan yang bersangkutan.

e. Indikator Kompensasi

Adapun indikator – indikator kompensasi menurut Hasibuan (2012) mengumumkan secara umum indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1) Gaji, merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.

2) Upah, merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.

3) Insentif, merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4) Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5) Fasilitas, merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2017:102) motivasi ialah yang menyebabkan perilaku yang diarahkan pada sebuah tujuan. Menurut Razak dan Sarpan (2018) bahwasannya motivasi kerja pegawai yang kurang akan berdampak pada kinerjanya di perusahaan menjadi kurang maksimal.

Menurut Sunyoto (2012) menuturkan motivasi adalah hal yang penting karena dengan adanya motivasi diharapkan individu menjadi antusias dan mau bekerja keras untuk memberikan produktivitas yang tinggi. Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Malayu (2017) menjelaskan bahwasannya motivasi itu mempermasalahkan tentang bagaimana upaya seorang individu tersebut di dalam hal mengerahkan dan mengendalikan potensi yang ada pada dalam dirinya.

Dari pendapat para ahli diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan seseorang akan

berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

b. Teori Motivasi Kerja

Kebutuhan merupakan keinginan psikologis atau keinginan psikologis yang tidak terpenuhi dalam diri seorang individu.

1) Teori "ERG" Alderfer dalam Siagian (2011) mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:
   a) *Existence* (Keberadaan)
   b) *Relatednees* (Keterikatan)
   c) *Growth* (Pertunbuhan)

   Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

   Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

2) Teori "Tiga Kebutuhan" Dikemukakan oleh David McCleland dalam Siagian (2011) inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:
   a) Kebutuhan akan berprestasi (Need for Achievement)

b) Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power)

c) Kebutuhan afiliasi (Need for Affiliation)

c. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007). terdiri dari:

1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need)*

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3) Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dana interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan

kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

4. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Pemimpin adalah individu yang memimpin, dan kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi manusia dalam melakukan dan tidak melakukan sesuatu (Badu & Djafri, 2017). Kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan semangat (Alfanny,2018). Menurut Northouse (2018) dan Johnson (2017) dalam Andoh dan Ghansah (2019) berpikir dengan cara yang sama dalam mendefinisikan kepemimpinan. Northouse mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama sementara Johnson melihat kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial dimana pemimpin adalah orang yang mendelegasikan atau mempengaruhi orang lain untuk bertindak guna melaksanakan tujuan tertentu.

Kepemimpinan menurut Handoko (2014) adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan menurut Priyono (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.

b. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Menurut Badu dan Djafri (2017), secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok, yaitu:

1) Fungsi Instruktif yakni dimana seorang pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa isi perintah, bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan, dan dimana tempat mengerjakannya agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2) Fungsi Konsultatif yakni dimana seorang pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan ketika pemimpin berusaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
3) Fungsi Partisipasi yakni dimana pemimpin berusaha menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
4) Fungsi Delegasi yakni dimana pemimpin memberikan wewenang untuk membuat atau menetapkan sebuah keputusan. Sehingga adanya kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi ini sebaiknya harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.
5) Fungsi Pengendalian yakni dimana kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

c. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono 2013). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Srilulu, 2019). Menurut Gani (2020) bahwasanya gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Jadi gaya kepemimpinan mirip dengan pemilihan dan penggunaan unsur yang tepat demi mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Gaya kepemimpinan berfungsi untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi dan mendisiplinkan orang lain dalam bekerja sehingga masing-masing pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan pimpinan yang lain, dan setiap bawahan tentunya memiliki persepsi yang berbeda-beda dengan gaya kepemimpinan yang ada (Hadidjah 2013).

d. Teori – teori Gaya Kepemimpinan

Dari sejumlah literatur kepemimpinan, ada beberapa teori kepemimpinan yang dikemukakan menurut Lian (2017) diantaranya:

1) Teori sifat Teori sifat (*Trait theory*) adalah teori yang mempertanyakan sifat -sifat apakah yang membuat seseorang dapat menjadi seorang pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin itu dilahirkan.
2) Teori kelompok Teori kelompok (*Group Theory*) adalah teori dalam organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan. Dalam hal ini teori kelompok adalah teori bersama.

3) Teori situasional dan model kontijensi. Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.
4) Teori Hersey dan Blenchard. Teori ini memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan milih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.
5) Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota. Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka
6) Teori *Path Goal* (Jalur Tujuan) Robert House Diantara teori-teori tentang kepemimpinan, teori Path Goal pertama kali dikemukakan oleh House (1971), yang terus direvisi dan diubah menjadi model yang lebih canggih termasuk variabel situasional dari variabel individu dan lingkungan, tersistematisasi. Ini adalah teori yang menjelaskan jalur yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan sesuai dengan bagaimana perilaku kepemimpinan yang diberikan kepada bawahan menggunakan parameter dan variabel kontrol (Kim & Ko, 2020).

Dalam teori jalur tujuan *Path Goal Theory*, yang dikembangkan oleh Robert House (1996) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu mewujudkan empat gaya perilaku yang berbeda (Malik, Aziz & Hassan, 2014). Gaya kepemimpinan ini terbagi menjadi 4 macam, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Direktif

Tipe ini sama dengan "model kepemimpinan yang otokratis. Bawahan tahu pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan (Hadidjah, 2013). Yang dimaksud gaya kepemimpinan direktif ketika pemimpin memberikan pedoman khusus kepada bawahan tentang bagaimana" mereka harus melakukan tugas mereka. Selanjutnya

pemimpin menetapkan standar kerja dan memberikan ekspektasi kinerja yang eksplisit (Malik, Aziz & Hassan, 2014).

House & Dessler (2005) mendefinisikan perilaku direktif sebagai ekspektasi pemimpin mengenai hasil bawahan dengan memberikan arahan dan instruksi. Tipe ini digunakan ketika bawahan tidak memahami aktivitas pembelajaran atau tujuan pembelajaran dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk menanggapi kebutuhan bawahan, tipe direktif diterapkan oleh pemimpin untuk memotivasi mereka dengan menjelaskan tujuan dan prosedur, menyediakan struktur, dan menetapkan standar yang harus mereka ikuti untuk mencapai tujuan (Farhan, 2018).

2) Gaya Kepemimpinan Suportif

Yang dimaksud gaya kepemimpinan suportif ketika pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan dan mendukung bawahannya (Malik, Aziz & Hassan, 2014). Tipe ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya (Hadidjah, 2013).

House & Dessler (2005) mendefinisikan perilaku kepemimpinan suportif sebagai dukungan emosional bawahan juga menjelaskan perilaku suportif ialah dorongan dan sikap ramah pemimpin dengan memahami dan menanggapi kebutuhan dan keinginan bawahan melalui membangun ikatan emosional yang kuat dengan mereka, mendukung sikap belajar mereka, dan meningkatkan hubungan kepercayaan dengan mereka. Tipe ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan rasa percaya diri bawahan yang membantunya mencapai tujuan pembelajaran (Farhan, 2018).

3) Gaya Kepemimpinan Pastisipastif

Tipe ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saransarn dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya (Hadidjah, 2013). Yang dimaksud gaya kepemimpinan partisipatif ketika pemimpin meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi mereka dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi mereka (Malik, Aziz & Hassan, 2014).

Pendekatan partisipatif memungkinkan untuk berbagi kepemimpinan dan tanggung jawab diantara bawahannya. Menurut Ford (2006) dalam Farhan (2018) memimpin melalui memfasilitasi pembelajaran lebih dari sekedar berpartisipasi untuk membuat keputusan dan memberdayakan karyawan. “Tipe partisipatif ini dapat mendorong terbangunnya banyak hubungan pemangku kepentingan internal dan eksternal sebagai sumber pembelajaran. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin dapat mendukung pembelajaran dengan mendorong inovasi dan kreatifitas diseluruh organisasi melalui pengumpulan ide, saran dan solusi baru”. Dengan cara mengizinkan bawahan untuk berpartisipasi dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka yang mungkin mengarah pada peningkatan kinerja mereka (Farhan, 2018).

4) Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Yang dimaksud gaya kepemimpinan orientasi prestasi ketika pemimpin menetapkan tujuan yang menantang, menekankan peningkatan kinerja kerja, dan mendorong pencapaian tujuan tingkat tinggi (Malik, Aziz & Hassan, 2014). Tipe ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipatisi. Pemimpin juga memberikan keyakinan “kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik (Hadidjah, 2013). House & Dessler (2012) menjelaskan perilaku yang berorientasi pada prestasi sebagai kepercayaan” pemimpin mengenai kinerja bawahan mereka dan pencapaian yang sangat baik.

Memang, ketika pemimpin pembelajaran mempertimbangkan persepsi bawahan mereka, mereka mungkin perlu menggunakan alat kepemimpinan pembelajaran yang berbeda. Tipe ini bisa jadi digunakan dalam kasus aktivitas belajar yang menantang atau tujuan yang menantang. Pemimpin menantang bawahan dengan harapan yang tinggi dan menetapkan standar yang tinggi serta memotivasi bawahan dengan

berbagai tanggung jawab, mendorong pencapaian, dan menghilangkan hambatan (Farhan, 2018).

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Berikut indikator – indikator yang ada dalam gaya kepemimpinan menurut (Kartono 2010) ialah sebagai berikut :

1) Kemampuan mengambil keputusan

Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

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 organisasi.

3) Kemampuan komunikasi

Kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secata langsung lisan atau tidak langsung.

4) 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.

5) Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan untuk mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

5. Lingkungan kerja

a. Pengertian Lingkungan kerja

Hubungan yang erat dan saling membantu antar sesame karyawan, antara bawahan dan atasan, akan mempunyai pengaruh yang baik pula terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Nitisemito (2014) menuturkan lingkungan kerja adalah kondisi internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi semangat bekerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan tepat.

Menurut Soedarmayanti (2016) memaparkan bahwa kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

1) Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung
2) Lingkungan kerja Non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesame rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

b. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Siagian, (2015) menurut pendapatnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada sejumlah hal yang perlu menjadi perhatian, diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Bangunan tempat kerja
2) Ruang kerja yang nyaman
3) Terdapat ventilasi pertukaran udara
4) Terdapat tempat ibadah keagamaan
5) Terdapat sarana angkutan yang khusus maupun secara umum bagi pegawai sehingga mereka nyaman dan mudah.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator – indikator yang terdapat dalam lingkungan kerja menurut Soerdamayanti (2017) ialah sebagai berikut :

1) Penerangan/Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Suhu udara

Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3) Suara Bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. mengingat pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4) Keamanan Kerja

Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

5) Hubungan karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

6. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2016) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mengutip dari Jurnal Pendidikan Iswara Manggala Dwi Laswiyati (2012) pengertian kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan penyempurnaannya "sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral" dan etika.

Menurut Gomes dalam Sri Indrastuti (2012) mengemukakan "definisi kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan menurut Bernardin dalam Robbins (2007) kinerja konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah" ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

b. Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2016) sebagai berikut:

1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3) Memiliki tujuan yang realistis.
4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam
6) seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

7) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2011) faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1) Faktor Individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2) Faktor Psikologis

Faktor–faktor psikologis terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

3) Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2014) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai yang mempunyai karakter baik apabila :

a) Mempunyai keahlian yang tinggi.
b) Kesediaan untuk bekerja.
c) Lingkungan kerja yang mendukung.
d) Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

d. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 Bernardin, dalam Robbins (2016), yaitu:

1) Kualitas

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

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) 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.

4) Efektivitas

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

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6) Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Hubungan Kompensasi Finansial dengan Kinerja Pegawai

Kriswanti (2017) dalam Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan Mustari (2018) terbukti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Veitzhal (2013) jika kompensasi dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik atau pegawai akan termotivasi untuk bekerja. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin tidak menggunakan seluruh effortnya untuk tujuan organisasi karena terjadi kesenjangan atau pertentangan antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri dan sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk menempatkannya kembali tidak mudah (Abraham Maslow dalam Veithzal, 2013).

2. Hubungan Motivasi kerja dengan Kinerja Pegawai

Robert Heller dikutip Wibowo (2010 : 378) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, dimana keinginan tersebut dapat mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan atau dapat mengakibatkan timbulnya mobilitas kerja. Motivasi berbicara tentang persoalan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organsisasi atau instansi. Motivasi penting karengan dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut penelitan Kusumayanti *et al* (2020) terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang disebabkan oleh pegawai mampu merasakan motivasi kerja yang baik dalam bekerja yaitu terdapat keadilan dalam pembagian gaji dan adanya sebuah penghargaan, dengan ini akan meningkatkan nilai – nilai positif dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih aktif, praktis, taktis, inovatif, dan kreatif.

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Folkman & Zenger (2014) mengklaim bahwa ada yang kuat hubungan antara berfokus pada hasil dan interpersonal keterampilan dalam pemimpin modern yang sukses, karena itu tidak memungkinkan pemimpin modern untuk beroperasi lebih holistic ke pendekatan atau setidaknya satu multidimensi diperlukan. Dalam konteks kepemimpinan baru secara terus-menerus berubah dan setiap peran antara pemimpin dan majikan menjadi lebih cair karena keterlibatan stakeholder semakin menjadikan kepemimpinan yang lebih luas dan perlu menjadi lebih inklusif. Menemukan hubungan yang positif antara pemimpin atau karyawan hubungan dan mendukung kinerja bisnis oleh Welch (2011), ketika dia akan mengklaim bahwa bangunan orang baik menyebabkan orang membangun produk yang baik dan jasa, dengan Implikasinya, bisnis yang sukses.

Menurut penelitian Kusumayanti *et al* (2020) terbukti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan oleh pegawai mampu merasakan kepemimpinan yang baik dari

pimpinan. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, ketrampilan, bakat, sifat-sifatnya atau kewenangan yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan (Wursanto, 2005).

4. Hubungan Lingkungan kerja dengan Kinerja Pegawai

Menurut Sukanto dan Indriyo (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Sedangkan, menurut Sedarmayati (2009: 21) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut penelitian yang dilakukan Handayani (2016) terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dikarenakan lingkungan kerja yang kondusif dan memiliki budaya kerja yang baik akan lebih meningkatkan kinerja. Lalu, menurut Nitisemito (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.Secara garis besar lingkungan kerja adalah tempat dimana para pegawai bisa merasa nyaman untuk bekerja dan berekspresi, memotivasi diri mereka untuk dapat menjaga kualitas kerja dan tetap bisa merasakan kenyamanan selama bekerja.

C. Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini.Penelitian terlebih dahulu berfungsi untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil hasil penelitian yang dilakukan. Berikut ini penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

No	Nama Peneliti	Publiksi Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Oki Agustian	Skripsi 2019	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar
2	Kepi Kusumayanti, Sri Langgeng Ratna sari dan Lukmanul Hakim	Jurnal 2020	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam
3	Meddy Nurpratama & Agus yudianto	Jurnal 2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPU Kabupaten Indramayu	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa gaya kepemimpinan dan fasilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai KPU Kabupaten Indramayu

Lanjutan Tabel 2.1

4	Edi Mustari	Skripsi 2018	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Pinrang	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kinerja Pegawai Dinas pendapatan daerah kabupaten pinrang
5	Helen Sepmon Firstie & Siti Madina	Jurnal 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas
6	Imam Ghozali	Jurnal 2017	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementrian Agama Kabupaten Banjar	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementrian Agama Kabupaten Banjar
7	Rizki Afri Mulia & Nika Saputra	Jurnal 2021	Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan

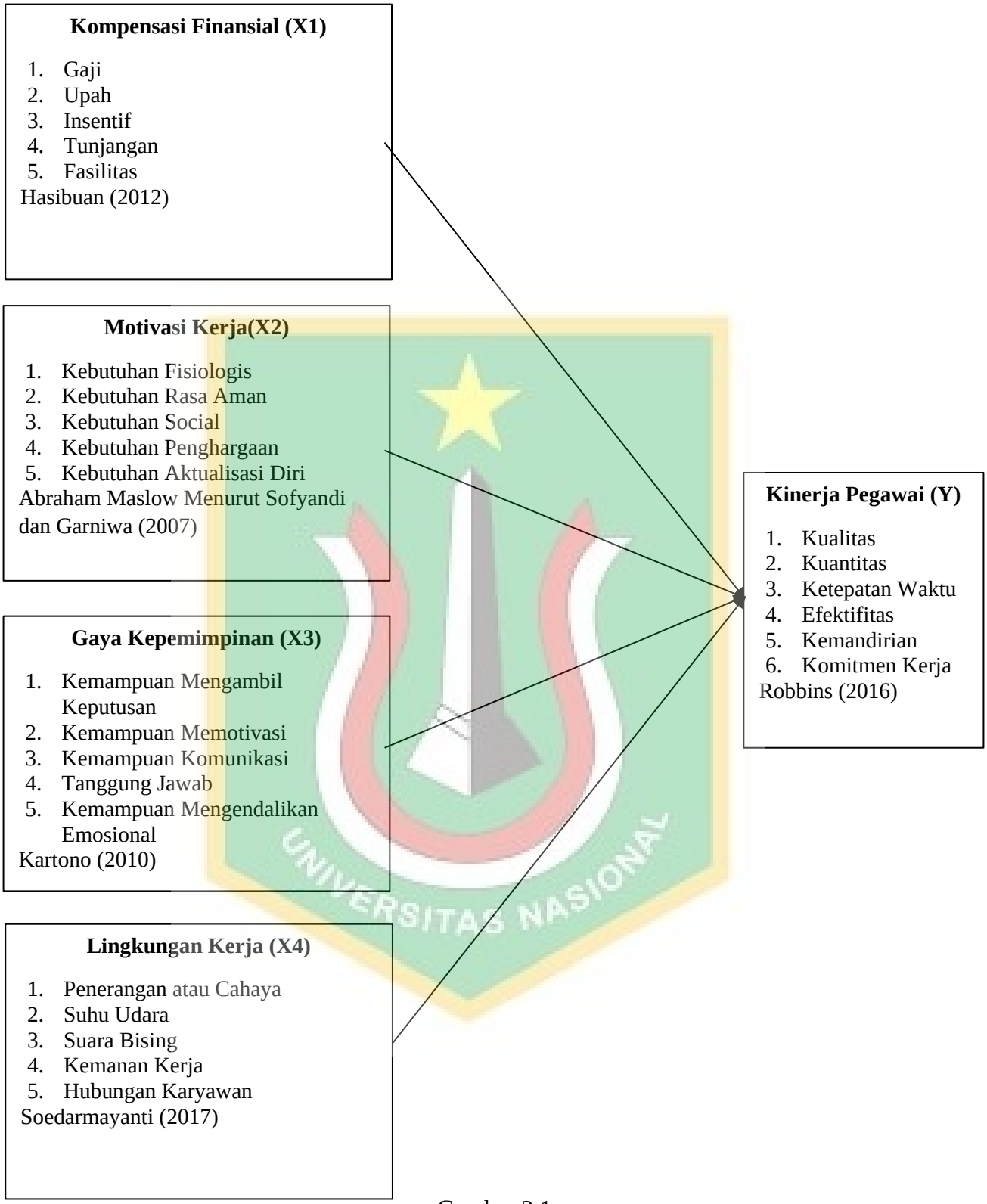
Lanjutan Tabel 2.1

			Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang	signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang
8	Andreas Marpaung, Nurlaela, & Ted M. Suruan	Jurnal 2019	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa kompensasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat
9	Eric Inando	Skripsi 2021	Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Tatan Sutanjar, Oyon Saryono	Jurnal 2019	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa motivasi, kepemimpinan dan disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Google Scholar

D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis dibuat untuk melihat secara teoritis keterkaitan antara variabel yang akan di uji pada penelitian. Kerangka Analisis ini merupakan suatu argumentasi kita dalam merumuskan hipotesis. Dalam merumuskan suatu hipotesis, argumentasi kerangka analisis menggunakan logika deduktif (untuk metode kuantitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis premis dasarnya. Kerangka analisis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Analisis

E. Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel indenpenden terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelirian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Menurut Sugiyono (2016:64) menyatakan bahwa Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori atau jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Hipotesis tersebut dapat dinotasikan sebagai berikut:

H1 : Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Keamanan Penerbangan Kementrian Perhubungan Udara Jakarta Pusat

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Keamanan Penerbangan Kementrian Perhubungan Udara Jakarta Pusat

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Keamanan Penerbangan Kementrian Perhubungan Udara Jakarta Pusat

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Keamanan Penerbangan Kementrian Perhubungan Udara Jakarta Pusat