

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya:

##### 1. Dewa Cahyadi Indrawan (2014)

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan fisik terhadap kinerja karyawan PT Cargo Asas International, Denpasar. Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode kuantitatif yang digunakan adalah uji F parsial dan analisis regresi linier berganda, sehingga dapat diketahui pengaruh antara variabel. Jumlah responden adalah 37 karyawan perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis pertama yaitu variabel kompensasi mempunyai pengaruh kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu variabel lingkungan kerja fisik dapat dijelaskan bahwa secara individual mempengaruhi variabel terikat kinerja karyawan.

Persamaan penelitian:

- a. Variabel yang digunakan adalah kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuisioner

Perbedaan penelitian:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel tambahan variabel yaitu motivasi
- b. Bidang usaha yang diteliti pada penelitian terdahulu pada PT Cargo Asas International Denpasar, sedangkan penelitian sekarang pada PT Terminal Petikemas Surabaya

## 2. **Muhammad Fahmi (2015)**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh budaya kaizen dan kompensasi dengan semangat organisasi komitmen sebagai variable intervening (Studi kasus karyawan PT Smartfren Telecom Tbk Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan budaya kaizen yang belum berkembang dengan baik pada bagian sales pada PT Smartfren Telecom Tbk. Pengujian hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan Two Stage Least Square (2SLS) dan uji goodness of fit secara parsial dan simultan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian sales yang berjumlah 80 orang, dimana teknik pengambilan sampel adalah simpel random sampling dengan metode kuisisioner, wawancara dan observasi.

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu budaya kaizen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan penelitian:

- a. Variabel yang digunakan adalah kompensasi
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuisisioner

Perbedaan penelitian:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening, sedangkan penelitian sekarang tidak menggunakan variabel intervening
- b. Penelitian terdahulu menggunakan variabel budaya kaizen, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja
- c. Bidang usaha yang diteliti pada penelitian terdahulu pada PT Smartfren Telecom Tbk Semarang, sedangkan penelitian sekarang pada PT Terminal Petikemas Surabaya.

### **3. Windy Aprilia Murty (2012)**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian accounting (Studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan menggunakan SPSS 13 dan alat ujinya berupa regresi berganda, sehingga dapat diketahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang disebar ke responden berjumlah 35 buah, namun hanya 32 kuisisioner yang dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis

kedua yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian:

- a. Variabel yang digunakan adalah kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuisioner

Perbedaan penelitian:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel komitmen organisasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja
- b. Bidang usaha yang diteliti pada penelitian terdahulu pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian sekarang pada PT Terminal Petikemas Surabaya

#### **4. Regina Aditya Reza (2010)**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai ini meliputi uji validitas dengan analisis factor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Jumlah responden adalah 112 karyawan perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian:

- a. Variable yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dan motivasi
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuisioner

Perbedaan penelitian:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variable disiplin kerja, sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan variable kompensasi dan lingkungan kerja
- b. Bidang usaha yang diteliti pada penelitian terdahulu adalah perusahaan bidang konstruksi, sedangkan penelitian sekarang pada bidang jasa terminal petikemas.

#### **5. Windi Puspita Dian Sari Hasibuan (2013)**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat, Medan. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan data statistik. Penganalisisan data menggunakan *software* pengolahan data statistik yaitu SPSS 17. Responden pada penelitian ini adalah 80 orang karyawan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat, Medan.

Persamaan penelitian:

- a. Variable yang digunakan adalah motivasi dan lingkungan kerja
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuisisioner

Perbedaan penelitian:

- a. Variable pada penelitian sekarang ditambahkan dengan variable kompensasi dan gaya kepemimpinan
- b. Bidang usaha yang diteliti pada penelitian terdahulu adalah PT Perkebunan Nusantara, sedangkan yang sekarang adalah PT Terminal Petikemas

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan (prestasi karyawan) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:67). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Wilson, 2012:230) berpendapat bahwa kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Artinya kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas (*independent variable*) akan berakibat pada kinerja, baik secara negatif maupun positif.

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 2.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Wilson, 2012:231). Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerjasama

### 2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang akan pencapaian kinerja akan lebih mudah (Anwar P.M., 2004). Bagi suatu perusahaan, penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Wilson, 2012:232). Berikut rincian penilaian kinerja yang memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan 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

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh



individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### 2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2009 : 264), manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberi kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

### **2.2.5 Sasaran Penilaian Kinerja**

Menurut Anwar (2008 : 1112), penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Membuat analisis kinerja dari para karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- c. Menentukan sasaran dan kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan yaitu (reward system recommendation).

### **2.2.6 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka (Sedarmayanti, 2011:239). Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Masalah kompensasi, khususnya gaji menjadi perhatian penting bagi manajemen organisasi perusahaan dan pemerintah.

Wilson (2012:254) menyatakan kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki.

Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding (A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:83). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja sebagai bentuk balas jasa baik dalam bentuk langsung berupa uang maupun tidak langsung dari suatu perusahaan atau organisasi.

### **2.2.7 Pengelompokkan Kompensasi**

Menurut Wilson (2012:255) kompensasi dapat diterima dalam bentuk financial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*): upah, gaji dan kompensasi variabel: insentif dan bonus.

Menurut Nawawi (2005:316) kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

### **2.2.8 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Berdasarkan definisi kompensasi diatas dapat disimpulkan kompensasi sangat memiliki banyak manfaat yang didapat oleh setiap karyawan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Oleh karena itu kompensasi sendiri memiliki tujuan pemberian kompensasi kepada para karyawan. Tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut (Malayu, 2008:121):

1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan 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. 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, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

#### 6. Pengaruh Pemerintah

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

### **2.2.9 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Wirawan (2009:26) menjelaskan bahwa kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, khususnya upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan dan pemerintah. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisiensikan upah karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal.

Ketika merekrut karyawan, manajemen organisasi mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan akan tugas tertentu dengan cara tertentu dan menghasilkan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Harapan

organisasi dikemukakan dalam bentuk deskripsi tugas (*job description*). Jika ia akan mendapat kompensasi yang memenuhi kriteria kinerja yang diterapkan manajemen organisasi, maka seorang karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan manajemen.

Penelitian menunjukkan bahwa para karyawan puas dengan sistem evaluasi kinerja jika dihubungkan secara langsung dengan kompensasi atau imbalan. Kompensasi dapat berbentuk kenaikan upah, kenaikan pangkat dan jabatan, atau penghargaan lainnya (Wirawan, 2009:27). Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Windy (2012) bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan harus adil bagi karyawan dan besarnya kompensasi harus sesuai dengan yang diharapkan karyawan.

#### **2.2.10 Pengertian Motivasi**

Menurut Wibowo (2010:379): mengemukakan bahwa Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Marihhot Tua Effendi hariandhja, 2009:320). Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2007).

Menurut Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai

proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2005:61).

#### **2.2.11 Teori Motivasi Terkait dengan Kinerja**

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi atau kepuasan (*content theory*), teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*). Abraham Maslow (mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling besar
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan untuk mencintai serta dicintai

4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007):

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*): dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil
- b. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

#### **2.2.12 Pendekatan-pendekatan Motivasi**

Secara garis besar, pendekatan-pendekatan motivasi dibagi menjadi beberapa bagian. Ada 3 bagian pendekatan-pendekatan motivasi yang akan dijelaskan.

Menurut Wilson (2012:314) menjelaskan pendekatan-pendekatan motivasi:

##### **1. Pendekatan Tradisional**

Pendekatan tradisional pertama kali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah. Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan



memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan, maka semakin besar upah yang diterima.

## 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

## 3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

## 4. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Teori isi menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Pada teori proses, terdapat dua motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja. Teori penguatan berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan.

### 2.2.13 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antar motivasi dengan kinerja (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001:205 dalam Wibowo, 2007:389). Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi, sifat, emosi, suasana hati, keyakinan dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan *coaching*, serta budaya organisasi.

Kedua faktor tersebut saling mempengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan. Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja perusahaan. Seorang karyawan yang termotivasi akan beresifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Windy (2012) bahwa semakin besar motivasi

yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

#### **2.2.14 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2011:2). Tempat dimana segala aktivitas pekerjaan dilakukan dan terjadinya kegiatan manajemen perusahaan untuk membantu jalannya kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Sihombing (2004) lingkungan kerja merupakan faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Menurut Nitisemito (2001), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Danang Sunyoto (2012), Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar

para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain.

### **2.2.15 Jenis Lingkungan Kerja**

Berdasarkan definisi dari lingkungan kerja diatas, lingkungan kerja akan sangat mempengaruhi para karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian akan sangat diperhatikan lingkungan kerja oleh perusahaan, ada beberapa jenis lingkungan kerja. Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yaitu:

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

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain). Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

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

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

### **2.2.16 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Selain jenis-jenis lingkungan kerja ada faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yang akan menentukan hasil dari kinerja karyawan selama bekerja. Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau pegawai, diantaranya adalah :

#### **1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan berjalan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

#### **2. Temperatur di Tempat Kerja**

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

### 3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam presentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu di sekitarnya.

### 4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesak napas, dan ini tidak boleh dibiarkan berlangsung terlalu lama, karena akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan.

Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh

secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu: lamanya kebisingan, intensitas kebisingan, dan frekuensi kebisingan.

#### 6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan, timbulnya beberapa penyakit diantaranya karena gangguan terhadap: mata,

syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

#### 7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia. Selain warna merangsang emosi atau perasaan, warna dapat memantulkan sinar yang diterimanya. Banyak atau sedikitnya pantulan dari cahaya tergantung dari macam warna itu sendiri.

#### 9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

#### 10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk



bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11. Keamanan di Tempat Kerja

Untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

##### **2.2.17 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat Lingkungan Kerja Menurut Ishak dan Tanjung (2003), 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 diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standard yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

##### **2.2.18 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004:68), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari

lingkungan kerja, karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Menurut Nitisemito (2000:177-173), perusahaan hendaknya harus dapat mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan jabatan yang sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan ialah suasana harmonis, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Menurut Suryadi Perwiro yang mengutip pernyataan Prot. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Windi (2013) bahwa lingkungan kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.19 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada

saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya (Miftah Thoha, 2010:49).

Menurut Yayat M Herujito (2006:188) mengartikan gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006:4) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi.

#### **2.2.20 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan. Berarti bahwa dalam memimpin setiap orang memiliki jenis-jenis gaya kepemimpinan. Menurut Tohardi dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

8. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara

memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin mengembangkan pendidikan dan keterlampiran.

#### 10. Gaya Restrogresif

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

#### 2.2.21 Dasar Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan jenis gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap pemimpin memiliki dasar gaya kepemimpinan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Istijanto (2006:236) bahwa dasar gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu :

##### 1. Kepemimpinan atas dasar struktur

Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

##### 2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

### 2.2.22 Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari-hari, biasanya diartikan sama antara seorang pemimpin dan kepemimpinan, padahal arti pengertian tersebut berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang.

Seseorang pemimpin sebaiknya selalu melayani bawahannya lebih baik daripada bawahannya melayani dia. Pemimpinan memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan. Batasan kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan di atas, seorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan ini dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam organisasi, pemimpin dapat dibagi dalam tiga tingkatan atau level yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (*management members*). Ketiga tingkatan tersebut dapat dibedakan atas:

1. Manajer Puncak (*top manager*)
2. Manajer Menengah (*middle manager*)
3. Manajer Bawahan (*lower manager/supervisor*)

Seorang pemimpin mempunyai keterampilan manajemen (*managerial skill*) maupun keterampilan teknis (*technical skill*), semakin rendah kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, maka keterampilan teknis lebih menonjol dibandingkan dengan keterampilan manajemen, hal ini disebabkan karena aktivitas yang bersifat operasional lebih besar. Bertambah tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, maka semakin menonjol keterampilan manajemen dan aktivitas yang dijalankan adalah aktivitas bersifat konseptual (Moehariono, 2012:410).

### **2.2.23 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2003).

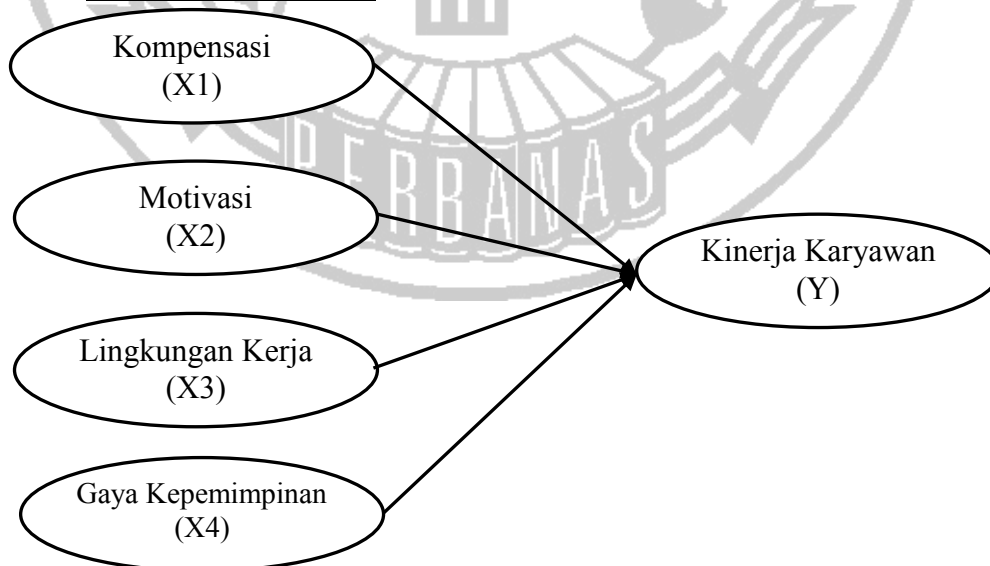
Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi

memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Regina (2010) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 2.3

#### Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan perusahaan ekspor impor di Surabaya. Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat disajikan sesuai pada gambar 2.1

Karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Sehingga perusahaan dituntut untuk mengembangkan potensi setiap karyawan. Selain itu kompensasi merupakan salah satu harapan terbesar yang ingin diterima oleh karyawan sebagai bentuk balas jasa atas usaha mereka dalam menjalankan tugas yang telah dilaksanakan dalam perusahaan.

Motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong dalam melakukan suatu usaha untuk memberikan kontribusi penuh untuk keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja adalah bagian yang sangat erat dalam bekerja, dalam perusahaan harus menciptakan lingkungan yang baik agar menunjang kegiatan karyawan agar dapat bekerja secara baik. Selain itu gaya kepemimpinan juga faktor yang membantu untuk mengembangkan bakat, semangat dan prestasi karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Agar nantinya setiap karyawan dapat mengembangkan kinerjanya melampui apa yang biasa dilakukan setiap karyawan.

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan



