

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Stolovitch dan Keeps, 1992 (dalam Sinambela, 2016) kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Edison dkk (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama waktu periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard, 1993 (dalam Sinambela, 2016) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi,

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Membangun Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut :

1. Penentuan gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan organisasi.

2. Seleksi pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru pada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5. Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

6. Uraian dan perencanaan organisasi

perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggungjawab.

7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Haynes, 2012 (dalam Sinambela, 2016).

Untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Menurut Mitchellz (dalam Sinambela, 2016). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamaannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi

motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara sistematis, untuk menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambela, 2016).

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjuka untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitupun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengatuhan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik (Sinambela, 2016).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Davis, Keith 2000 (dalam Mangkunegara, 2014) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Yang merumuskan bahwa:

Penjelasan :

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

d. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Menurut Wibowo (dalam Sinambela, 2016) Tujuan dan sasaran kinerja disusun berdasarkan sumber pada visi, misi, dan strategi suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi.

1. Tujuan kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah arah secara umum, sifatnya luas tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2. Integrasi tujuan

Tujuan yang ditetapkan mulai dari tujuan organisasi sampai pada bagian-bagian bahkan pada individu haruslah diintegrasikan sehingga tidak berjalan sendiri-sendiri. Wibowo (dalam buku Sinambela, 2016) mengemukakan integrasi dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang peduli terhadap tujuan organisasi dan fungsional.

3. Tujuan memfasilitasi kinerja

4. Kesalahan yang harus dihindari

Banyak organisasi melakukan kesalahan dalam menetapkan tujuan karena berbagai hal seperti berikut. Harvard Business Essentials (dalam buku Sinambela, 2016).

a. Metrik Kinerja. Metrik kinerja memberikan kenyataan progress dari pencapaian tujuan. Metrik apapun yang digunakan perlu dipastikan terkait dengan tujuan.

b. Ketidakselarasan tujuan dan penghargaan. *Reward* atau penghargaan merupakan segi manajemen kinerja yang bertujuan mendorong perilaku atau hasil tertentu.

c. Kurang menantang. Cara terbaik adalah membuat tujuan dapat dicapai, tetapi menantang. Kemudian dikomunikasikan dengan terus terang dengan pegawai.

5. Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati dan dapat diukur. Wibowo, 2009 (dalam buku Sinambela, 2016).

e. Indikator Kinerja

★ Menurut Edison dkk (2016) adapun indikator dari kinerja adalah :

1. Fokus pada target
2. Menantang dan realitas
3. Memenuhi kuantitas
4. Kualitassesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
5. Anggota memiliki komitmen untuk kualitas
6. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
7. Pekerjaan selesai tepat waktu
8. Anggota berkomitmen terhadap kepentingan waktu

9. Dilakukan dengan cara yang benar
10. Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Yukl, 2015) adalah kondisi dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Robbins (2010) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan diri dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Menurut Rafferty, 2004 (dalam Italianni, 2013) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

b. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Menurut Avolio, 1999 (dalam Northouse, 2017) Dalam melakukan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Northouse, (2017) yaitu :

1. Pengaruh ideal, disebut sebagai karisma atau pengaruh ideal. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihargai oleh pengikut yang biasanya sangat percaya kepada mereka. Mereka memberi pengikut visi dan pemahaman akan misi.
2. Motivasi yang menginspirasi, faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan intelektual, hal ini mencangkup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.
4. Pertimbangan yang diadaptasi, faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut.

c. Perilaku kepemimpinan transformasional

Menurut Koehler dan Pankowski, 1997 (dalam Ali, 2012) bahwa karakteristik dan *skill* pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya organisasi mencapai kinerja yang luar biasa. Namun dalam prakteknya harus juga diikuti oleh perilaku yang mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang diinginkan. Perilaku kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kekuasaan dan perilaku organisasi (*power and organizational behavior*)

Kekuasaandapat menentukan perilaku organisasi. Ada dua sumber kekuasaan yang mendominasi birokrasi pemerintahan, yaitu kekuasaan karena posisi atau jabatan (*position power*) dan kekuasaan politis (*political power*).

2. Pemberdayaan dan perilaku organisasi (*mpowerment and organizational behavior*)

Motivasi perilaku yang utama berasal dari dua sumber, yaitu: internal (dari dalam individu) dan eksternal (dipengaruhi oleh lingkungan). Para pemimpin yang mengandalkan kekuasaan jabatan (*position power*), mempercayakan sepenuhnya pada *motivator* dari luar untuk mengontrol bawahannya.

3. Persepsi dan perilaku (*peception and behavior*)

Pemimpin tersebut harus berbuat baik (*kaind*), penuh kasih sayang (*loveing*), sabar (*patient*), tidak pernah iri (*never jealous*), tidak pernah kasar (*never rude*), tidak pernah marah (*never angry*) dan pemaaf (*for giving*).

4. Memimpin orang lain untuk memimpin mereka sendiri (*leading other to lead themselves*) :

a. Memimpin dengan contoh (*leading by exsample*), dengan cara berkeliling menyapa untuk memperlihatkan respekasi pemimpin kepada bawahan yang dipimpin (*“walking the talk”*)

b. Membangun manusia (*developing people*), dengan cara mengajar individual dan kelompok kerja pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan mereka.

- c. Menginisiasi struktur (*initiating structure*), bersama-sama dengan tim untuk menetapkan tujuan yang berkualitas (*quality goals*)
- d. Memberikan pertimbangan dan dukungan.
- e. Membuat keputusan
- f. Perencanaan stratejik, pemimpin transformasional sangat memahami bahwa perencanaan stratejik dibuat dalam kerangka menentukan arah pembangunan setiap tahunnya. Semuanya sejauh mungkin melibatkan kelompok kerja untuk membuat perubahan dan penyempurnaan.
- g. Penekanan pada proses
- h. Pemberdayaan tim
- i. Pengenalan dan penghargaan kepada kelompok kerja (*recognizing and rewarding associates*)

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasi

Menurut koehler dan pankowski, 1997 (dalam Ali, 2012) ada tujuh indikator kepemimpinan transformasional yang harus dibangun, yaitu :

1. Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (*high tolerance for uncertainty*)

Dengan memberikan toleransi terhadap sesuatu yang tidak menentu berarti pemimpin telah menerima kemungkinan adanya perubahan dilingkungan organisasi yang dipimpinnya.

2. Energi yang terpelihara (*sustained energy*)

Energi adalah kapasitas melakukan kegiatan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang energik. Karakter yang lebih penting dari kepemimpinan transformasional adalah kemauan untuk komit dengan energi yang ada dan mendukung asosiasi.

3. Nafsu untuk kualitas (*passion for quality*)

Administrator pemerintah paling senang apabila dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai sasaran dan kouta yang telah ditentukan. Pemimpin transformasional selalu berusaha *doing the right thing* dengan antusias untuk mencapai hasil yang luar dari kebiasaan (*extraordinary*)

4. Ketabahan (*perseverance*)

Apa yang dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah mencoba memberikan pengikut atau bawahan suatu kekuasaan untuk mengontrol proses, dalam rangka melakukan proses pemberdayaan, yang tentu akan menghadapi banyak perlawanan, rintangan, dan hambatannya.

5. Pencitraan diri yang positif (*positif self-image*)

Pertama kita harus yakin bahwa karakter dapat dirubah dengan suatu proses pemberdayaan. Orang-orang yang memiliki karakter yang cari selamat atau tidak yakin dirinya dapat merubah karakter dirinya, tidak akan mampu merubah karakter

orang lain. Mereka takut melakukan pemberdayaan karena takut menghadapi resiko atau konsekuensinya.

6. Kepercayaan (*credibility*)

Karakteristik yang membantu seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain adalah kepercayaan. Kepercayaan ada 2 dimensi, yaitu kewenangan (*authoritativeness*) dan karakter. Dimensi yang pertama, otoritas adalah persepsi pengikut yang berkaitan dengan kompetensi pemimpin sedangkan dimensi yang kedua yaitu karakter adalah pola perilaku yang diterima karena moralitas dan reputasinya.

7. Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi yang lain (*strong desire to influence others*)

Memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain bukan berarti sang pemimpin perlu mengontrol mereka. Di satu pihak, mempengaruhi berarti melakukan sesuatu aksi pengaruh yang tidak menggunakan otoritas yang ada, tetapi berdasarkan kepada kekuatan karakter, keahlian, dan atau pengetahuan. Pemimpin transformasional dibutuhkan untuk mengontrol proses bukan orangnya.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins, 2006 (dalam Djuremi dkk, 2016) budaya organisasi merupakan suatu presepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, suatu sistem dari makna bersama. Budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang seringkali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi menurut Pearce & Robinson, 2008 (dalam Edison dkk, 2016). sedangkan menurut Hasibuan, 2005 (dalam Hasan, 2016) budaya organisasi adalah seperangkat nilai, yaitu norma-norma yang mengarah pada keyakinan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan budaya organisasi adalah karangka norma- norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi (Robbins, 2006) yaitu:

1. Innovation and risk taking

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu : berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *Outcome orientation*

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. *People orientation*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang didalam organisasi tersebut.

5. *Team orientation*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. *Stability*

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Jika dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

c. **Fungsi budaya organisasi**

Pabudu (2010) menjelaskan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

d. Jenis – jenis budaya organisasi

Menurut Roe & Byars (2003) mengemukakan keempat jenis budaya organisasi, yaitu :

1. *The tough person, macho culture*

Budaya organisasi ini ditandai oleh individu-individu yang terbiasa mengambil resiko tinggi dalam rangka mengharapkan keuntungan yang cepat tanpa memikirkan mereka salah atau benar.

2. *Work-hard/play hard culture*

Budaya organisasi ini memotivasi karyawan untuk mengambil resiko rendah dan mengharapkan pengembalian yang cepat.

3. *Bet-your company culture*

Budaya organisasi ini ada di lingkungan dimana resiko tinggi dan keputusan yang diambil sebelum hasil diketahui.

4. *Process culture*

Budaya resiko rendah dengan pengembalian rendah. karyawan hanya fokus kepada bagaimana sesuatu dilakukan daripada hasil.

e. Manfaat budaya organisasi

Menurut Wibowo (2006), manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi penrekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan efisien dan efektif.

4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka merasa memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

f. Indikator Budaya organisasi

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison dkk (2016) :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.

a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.

b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.

b. Anggota kelompok saling membantu.

c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.

c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.

b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

4. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Fitria (2017) Ketika melakukan pekerjaan maka karyawan atau pegawai sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya

maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

a. Definisi lingkungan kerja fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan menurut Sugito dan Sumartono (dalam Kusuma, 2018) lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan di sekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi ruangan yang dapat mempengaruhi karyawan.

b. Jenis – jenis Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik menurut sedarmayanti (2017) dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

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

c. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan kemampuan karyawan yaitu :

a. Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tapi tidak menyilaukan.

b. Temperatur atau suhu udara ditempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang 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.

c. kelembaban ditempat kerja

kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam presentase.

d. sirkulasi udara di tempat kerja

oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme.

e. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu pousi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan. Yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, terutama karena dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

f. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanisme artinya getsrsn ysng ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

g. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja.

h. Tata warna di tempat kerja

Menata wrna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Dibawah ini terdapat daftar beberapa warna yang daat mempengaruhi perasaan manusia.

Tabel 2.1
Daftar warna dan pengaruhnya

Warna	Sifat	Pengaruh	Untuk ruang/kerja
Merah	Dinamis, merangsang dan panas	Menimbulkan semangat kerja	Pekerjaan sepiantas atau singkat
Kuning	Keanggunan, bebas dan hangat	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat saraf mata	Gang-gang, jalan dan lorong
Biru	Tenang, tenang dan sejuk	Mengurangi tekanan atau ketegangan	Berfikir konsentrasi

i. 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, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

j. 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 ditempat kerja.

k. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja.

d. Indikator lingkungan kerja fisik

Berbagai hal yang menyangkut lingkungan kerja fisik dapat memberikan dampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai apabila mengikuti indikator-indikator yang menjadi pendukung lingkungan kerja fisik. Indikator-indikator yang menjadi pendukung lingkungan kerja fisik mengacu pada pendapat Sedarmayanti, 2011 (dalam Noorainy, 2017) sebagai berikut:

- a. Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- c. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

d. Memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan dengan cara mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

5. Kompensasi

a. Definisi kompensasi

Menurut Griffin, 2013 (dalam Noorainy, 2017) Kompensasi adalah remunerasi *financial* yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Menurut Rivai dan Sagla (dalam Sinambela, 2016) mendefinisikan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi merupakan bentuk imbalan (baik berbentuk uang maupun natura) yang diterima pegawai/karyawan atas usaha-usaha yang dihasilkannya (Edison, 2016). Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu (baik berupa uang maupun bukan uang) yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka.

b. Teori-teori Kompensasi

Menurut Yani (dalam Widodo, 2015) Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan intensif untuk memotivasi karyawan agar produktifitas kerja semakin

meningkat. pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian yang penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Ada beberapa tujuan dasar dan kompensasi menurut Hasibuan (dalam Widodo, 2015) antara lain adalah :

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya, karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas karyawan

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

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh

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

8. Pengaruh pemerintahan

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

Kompensasi dapat berbentuk finansial dan bukan finansial yang berbentuk finansial ada yang bersifat langsung seperti upah, gaji, komisi, dan bonus yang bersifat tidak langsung misalnya, asuransi kesehatan hidup, kecelakaan, tunjangan sosial seperti dana pensiun, tunjangan keselamatan sosial, kompensasi karyawan berupa beasiswa, pelayanan pekerja,

tunjangan pembayaran, waktu tidak hadir seperti cuti, liburan, sakit, istirahat dan sebagainya.

c. **Jenis –jenis Kompensasi**

Menurut Sinambela (2016) terdapat tiga jenis kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian pembagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. *Insentif* adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

b. **Tujuan Kompensasi**

Kompensasi juga memiliki tujuan, Suatu organisasi dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada para karyawannya, tentu saja mempunyai maksud atau tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut merupakan konsekuensi yang harus dipikul oleh para karyawan.

Menurut Werther dan Davis, 1996 (dalam Sinambela, 2016)

tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh :

1. Memperoleh karyawan yang berkualifikasi

kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Karena para penguaha berkopetensi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Memperhatikan para karyawan yang ada

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

3. Menjalin keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras agar keadilan eksternal dan internal dapat terwujud.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.

6. Mengikuti peraturan hukum

Sistem kompensasi 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 SDM, manajemen operasi dan para karyawan

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

c. **Sistem Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2009) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya:

a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan, sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kelemahan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan

besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malaspun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem hasil

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasinya yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.

c. Sistem borongan

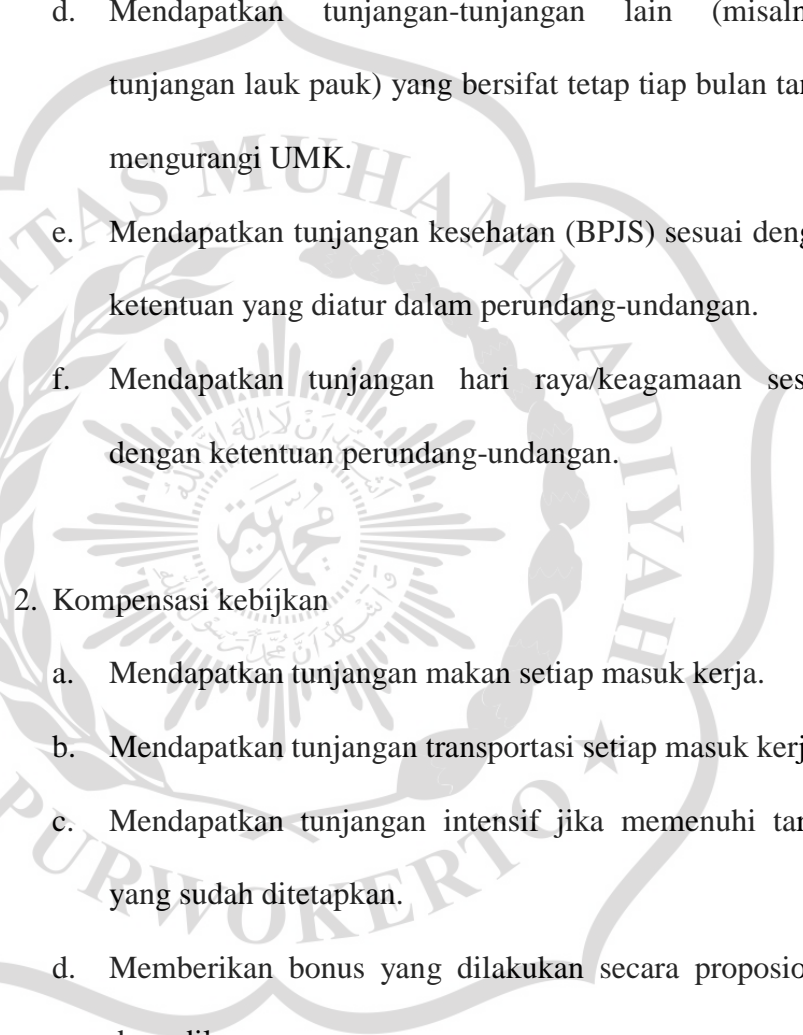
Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

d. Indikator kompensasi

Menurut Edison dkk (2016) terdapat dimensi dan indikator kompensasi yaitu :

1. Kompensasi normatif

a. Upah memenuhi unsur minimal yang ditetapkan oleh pemerintah.

- 
- b. Tunjangan jabatan yang ada sesuai dengan bobot kerja dan tanggung jawab yang diemban.
 - c. Upah yang dibagikan telah sesuai dengan prestasi yang dihasilkan.
 - d. Mendapatkan tunjangan-tunjangan lain (misalnya, tunjangan lauk pauk) yang bersifat tetap tiap bulan tanpa mengurangi UMK.
 - e. Mendapatkan tunjangan kesehatan (BPJS) sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam perundang-undangan.
 - f. Mendapatkan tunjangan hari raya/keagamaan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
2. Kompensasi kebijakan
- a. Mendapatkan tunjangan makan setiap masuk kerja.
 - b. Mendapatkan tunjangan transportasi setiap masuk kerja.
 - c. Mendapatkan tunjangan intensif jika memenuhi target yang sudah ditetapkan.
 - d. Memberikan bonus yang dilakukan secara proposional dan adil.
 - e. Mendapatkan uang cuti tahunan dari perusahaan.
 - f. Setiap tahun berlibur bersama seluruh anggota.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis & Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Satriowati Elizabeth ,dkk., 2016	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Laundry Elephant King Semarang	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Laundry Elephant King Semarang
2	Gita Robertus & Ahyar Yuniawan, 2016	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Utama Pekalongan.	Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Sedangkan Budaya Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Utama Pekalongan.
3	Italiani Fanni Adhistya, 2017	Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT. Semen Gresik (persero) Tbk,	Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT. Semen Gresik (persero) Tbk,

4	Pane Jagarin & Sih Darmi Astuti, 2009	Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada kantor Telkom Divre IV di Semarang.	Budaya Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Sedangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada kantor Telkom Divre IV di Semarang.
5	Hasan Syahril, 2016	Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman	Budaya Organisasi dan Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman
6	Insan & Yuniawan, 2016	Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang.	Kompensasi dan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang.
7	Aminati Indriyani, 2015	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Purwokerto	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Purwokerto
8	Djuremi, dkk ., 2016	Budaya Organisasi pada Dinas Pasar Kota Semarang	Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan

			Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang
9	Kusuma Arga Dwi, dkk., 2018	Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja pada PT. Telkomsel Branch Malang	Lingkungan Kerja Fisik Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja pada PT. Telkomsel Branch Malang
10	Noorainy Fitria, 2017	Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat daerah kabupaten Pengandaran	Lingkungan Kerja Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat daerah kabupaten Pengandaran
11	Putra Ida Bagus Komang Surya Dharma, dkk., 2015	Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai di UPT. Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kota Denpasar	Lingkungan Kerja Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT. Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kota Denpasar
12	Supiyanto Yudi, 2015	Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Tuban	Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Tuban
13	Yudi, (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ISS Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya	Gaya Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ISS

			Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya
14	Bulhanudin (2018)	Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sweet Indolampung	Gaya Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sweet Indolampung
15	Lalisa, dkk (2018)	Lingkungan Kerja Fisik pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara	Lingkungan Kerja Fisik Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara
16	Zohra Kalsom, Mukaran Ali Khan & Syed Sohaib Zubair, 2018	<i>Transformational Leadership on Employee Performance (A Case of FMCG Industry of Pakistan)</i>	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.
17	Paschal Anozie Obinna & Ismail Nizam, 2016	<i>Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication</i>	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber : <https://scholar.google.co.id/> sumber jurnal cendekia

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Faridh, 2014).

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Satriowati (2016) dan Italiani (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Disamping faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang dimiliki oleh karyawan yang berada dalam suatu organisasi menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi selalu berhubungan dengan kinerja, karena hubungan budaya dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya, yaitu sebab akibat. Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Caterina & Intan, 2012).

Menurut Aminati (2015) dan Hasan (2016) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja fisik sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika lingkungan kerja fisik semakin baik, maka dapat menciptakan suatu pekerjaan itu menjadi lebih menyenangkan sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2011).

Penelitian yang mendukung bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Kusuma (2018) dan (Noorainy, 2017).

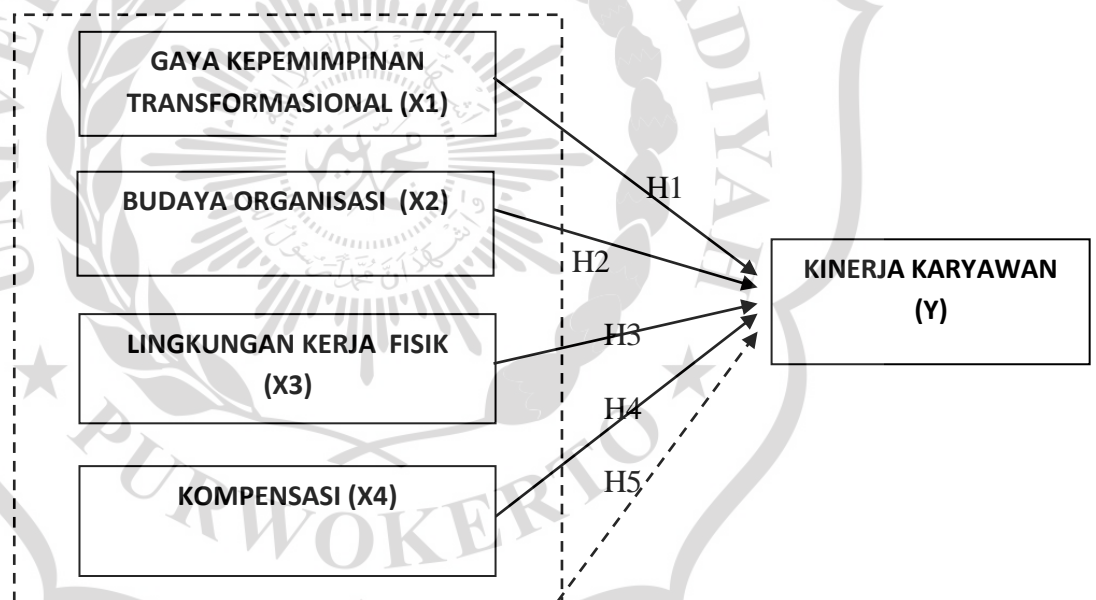
4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Aspek berikutnya yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan yaitu kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya (Widodo, 2015).

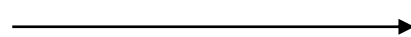
Penelitian yang dilakukan oleh Supiyanto (2015) dan Yuniawan (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari beberapa pakar diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan penelaahan pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan pada gambar 2.1 seperti dibawah ini

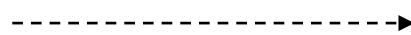
**Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran**



Keterangan Garis :



Hubungan secara parsial



Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Atas dasar kerangka pemikiran yang telah yang telah dipaparkan gambar diatas, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah mengacu pada sumber-sumber penelitian-penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, budaya organisasi dan kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Gaya Kepemimpinan Transformasioal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis 2

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hipotesis 3

Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Hipotesis 4

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

5. Hipotesis 5

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.