

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, “ (Pasolong, 2007 : 176). Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan,

responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005 : 178). Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau performancemerupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” (Abdullah, 2014:3). Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

2. Teori Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Henry Simamora

dalam Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi), faktor psikologis (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi) dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*).

3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Mangkunegara (2007: 16) untuk mencapai kinerja yang memuaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain : faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana diungkapkan di atas pada dasarnya dapat berupa faktor internal karyawan maupun faktor eksternal karyawan. Faktor internal antara lain menyangkut perilaku karyawan itu sendiri, misalnya tentang kemampuannya, sikap dalam melaksanakan tugas, motivasi dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, organisasi maupun atasan atau pimpinan karyawan yang bersangkutan. Pemberdayaan bawahan dan pembagian fungsi yang mempunyai hubungan yang positif dengan

tingkat kepuasan kerja karyawan yang ditentukan oleh persepsi para bawahan tentang kondisi lingkungan di tempat bekerja.

4. Dimensi Kinerja Karyawan

Motowidlo dan Van Scotter (dalam Mardiana, Syarif, 2018) menyimpulkan dua dimensi kinerja, yaitu :

a. Kinerja Tugas

Kinerja tugas (prestasi kerja teknis) adalah perilaku yang terkait dengan mempertahankan serta melayani teknis inti dalam organisasi.

b. Kinerja Kontekstual

Kinerja kontekstual (prestasi kerja antar pribadi) adalah fungsi dari pengetahuan tentang kemampuan interpersonal seseorang yang mendukung lingkungan sosial yang lebih luas dimana teknis inti harus berfungsi.

5. Indikator Kinerja

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Menurut penelitian I Wayan dan Ayu (2015) adapun indikator dari variabel kinerja adalah sebagai berikut :

- a Kualitas, dimana hasil akhir yang dicapai sesuai dengan ketentuan perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai prosedur perusahaan.

- b Kuantitas, sejumlah unit kerja sesuai dengan yang ditargetkan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang hasil pekerjaannya sesuai target perusahaan.
- c Ketepatan waktu, penyelesain tugas dalam tepat waktu. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang tepat waktu dalam pengerjaan tugasnya.
- d Efektivitas, merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diberikan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008) memberikan definisi gaya kepemimpinan sebagai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

2. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Kartono (2008) berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan dibagi menjadi 8 yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis merupakan antara tugas atau sebuah tujuan yang ingin dicapai dan adanya sebuah peluang untuk berkembang dari tugas yang telah ditetapkan. Manajer seperti ini akan

berusaha memberikan kompensasi dan memastikan kondisi kerja tetap kondusif dan stabil untuk semua.

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan suatu kebalikan dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya ini ialah seorang pemimpin yang begitu absolut. Gaya dalam kepemimpinannya tercermin dalam bagaimana seorang pemimpin membuat sebuah keputusan tanpa memikirkan adanya orang-orang yang dipengaruhi

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dengan gaya transformasi selalu berusaha untuk bagaimana mengubah timnya menjadi akan lebih baik. Perubahan ini dapat berupa sebuah keterampilan tambahan dan kemampuan untuk melakukan lebih banyak pekerjaan yang lebih cepat. Pertama, tim yang dipandu menerima pesanan pertama dengan beban kerja standar dan tenggat waktu yang panjang untuk pekerjaan itu. Jika merasa bahwa tim dapat mulai mengerjakan target, seorang pemimpin tersebut mulai menetapkan waktu yang lebih cepat.

d. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Satu kata untuk jenis kepemimpinan tersebut, yakni aturan. Dalam menjalankan tugasnya dalam pengelolaan sekelompok orang, direktur ini akan mengacu terhadap SOP dan ketentuan yang masih berlaku. Jenis kepemimpinan ini tidak akan menyukai perubahan dan solusi sebagai menyelesaikan suatu masalah. Pendekatan para pemimpin

birokrasi pada umumnya bersifat konservatif dan sangat berhati-hati dalam pengambilan sebuah keputusan.

e. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis merupakan seorang pemimpin yang dapat memperhitungkan dalam masukan-masukan dari orang-orang yang telah dipimpinya sebelum membuat keputusan. Mengekspresikan suatu pendapat yakni dengan cara bebas. Dengan masukan, para pemimpin dapat mengidentifikasi sebuah masalah dari sudut yang berbeda, dapat mengidentifikasi masalah dan dapat menyelesaikan masalah yang real atau nyata.

f. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya karismatik secara alami dapat menggeser periode atau tim mereka untuk mencapai sebuah tujuan mereka. Karisma seseorang pada umumnya muncul dari suatu lingkungan di mana ia tumbuh dan nilai-nilai sosial yang dianggapnya penting. Para pemimpin karismatik secara praktis dilahirkan sebagai pemimpin. Sulit untuk mengubah seorang pemimpin dari gaya yang berbeda menjadi pemimpin yang karismatik.

g. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya dalam kepemimpinan di mana terdapat seorang pemimpin yakni memberikan wewenang terhadap tim yang tekah dipimpinya dalam memenuhi tanggung jawab dan tugasnya. Cara memimpin yakni biasanya akan

ditunjukkan oleh perusahaan pemula yang masih berkembang dan membangun budaya kerja yang sejalan dengan visi dan misi yang akan dibangun.

h. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional akan dihargai jika tim yang dipimpinnya berhasil bekerja dengan memuaskan dan sejalan dengan tujuan dan arahan tersebut. Seseorang pemimpin dapat mempunyai sebuah karakter dalam kepemimpinan biasanya mempunyai suatu visi dan misi yang jelas. Dapat memengaruhi orang lain dalam pekerjaan, tujuan sebagai mencapai tujuan sebuah organisasi tersebut.

3. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Yukl (dalam Rahim 2018) adalah sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan pemimpin tetapi tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas. Menurut Burn (dalam Magdalena, 2016) kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang melakukan transaksi motivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dengan identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan self esteem dari bawahan (Magdalena, 2016).

Kepemimpinan transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus

memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang kinerjanya baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja (Pradana, 2016).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan suatu gaya kepemimpinan dimana terjadi suatu proses pertukaran antara atasan dan bawahan seperti bawahannya dapat membantu mengidentifikasi sesuatu yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan bersama sehingga bawahan akan diberi imbalan karena kinerjanya yang sudah baik..

4. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transaksional

Rivai (dalam Jufrizen, 2020) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transaksional, antara lain:

- a Memahami perilaku bawahan dan harus dapat memberi teladan.
- b Harus berbakat dan berperilaku realistis.
- c Tingkat kebutuhan yang berbeda.
- d Mampu menggunakan keahlian.
- e Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

5. Teori Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Odumeru & Ifeanyi (2013:358) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin

memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

6. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional

Setiawan & Muhith (dalam Jefrizen 2020) mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas, terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transaksional agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan, faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut :

- a. *Personality* (Kepribadian), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan, perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga karyawan sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepadapengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

7. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Indikator-indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional menurut Yukl (2010) dalam Lomanjaya (2017) dibentuk oleh indikator-indikator yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*) dan manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), Indikator-indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2) Manajemen eksepsi aktif (*Active Management By Exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

C. Lingkungan Kerja

1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerjayang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Menurut Afandi (2016:51) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat –alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan, Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Menurut Parlinda (2003: 138) kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut

dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

2 Jenis Lingkungan Kerja

a Lingkungan kerja fisik

Menurut Sedarmayanti dalam Rahmawanti (2014:3) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. Lingkungan kerja fisik yang baik membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Rasa nyaman yang timbul dalam diri seseorang mampu meningkatkan

kinerja dalam diri seseorang tersebut (Nitisemito dalam Nuryasin, 2016:18).

Menurut Sihombing dalam Rahmawanti (2014:3) lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan.

Sedarmayanti dalam Nuryasin (2016:18) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik dari suatu perusahaan atau organisasi haruslah nyaman dan menyenangkan. Lingkungan kerja dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

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

b Lingkungan kerja non fisik

Sedarmayanti dalam Nuryasin (2016:18) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan sesama rekan kerja, bawahan, dan atasan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan

lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja antara seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan yang sama. Jadi perusahaan harus menciptakan keadaan atau kondisi kerja yang bersifat kekeluargaan, komunikasi yang baik serta pengendalian diri (Sugito dan Sumartono dalam Nuryasin 2016:18).

Unsur-unsur dalam lingkungan kerja non fisik meliputi banyak hal, salah satunya adalah struktur tugas dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pengawasan adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari pihak yang diawasi. Adanya tingkat pengawasan kerja yang baik akan sangat menunjang produktivitas kerja karyawan. Karyawan akan lebih terpacu dalam melakukan tugas-tugasnya sebagai akibat dari pengawasan kerja (Cokroaminoto dalam Nuryasin 2016: 19).

3 Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayati dalam Budianto dan Amelia (2015:105-108) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai diantaranya adalah:

a Penerangan/cahaya ditempat kerja

Cahaya penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu diperhatikan adanya penerangan (cahaya yang terang) tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi 4 yaitu: cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung, cahaya setengah tidak langsung.

b Temperature ditempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sitem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan tubuh. Menurut hasil dari penelitian, untuk berbagai tingkat temperature akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap

pegawai karna kemampuan beradaptasi pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

c Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara bisa di tanyakan dalam persentase, kelembaban ini berhubungan atau di pengaruhi oleh temperatur kelembaban kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan memperngaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melrpaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperature udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan meneimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin akiifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu sekitarnya.

d Sikrulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang di butukan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelasungan hidup, yaitu untuk proses motebolisme, udara di sekitar di katakana kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

e Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasi kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga karena 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 dilalukan dengan efisien sehingga kinerja meningkat. Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak di inginkan getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila ferukurasi alam ini bersonisasi dengan ferkurasi dari getaran mekanis. 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.

f Bau tidak sedap

Adanya bau tidak sedap di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja,

dan bau yang tidak sedap 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.

g Dekorasi di tempat kerja

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

h 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 di perdengarkan di tempat kerja.

i Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaan salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (satpam).

4 Teori Lingkungan Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:17) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang

menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

5 Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dalam Naa (2017) sebagai berikut :

1) Penerangan/cahaya ditempat kerja

Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan atau cahaya yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas akan memperlambat pekerjaan, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2) *Temperature* atau suhu udara ditempat 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.

3) Kelembaban udara ditempat kerja

Kelembaban udara kerja hendaknya berada pada kondisi nyaman. Kelembaban pada kondisi nyaman akan mempermudah penguapan keringat sewaktu bekerja. penguapan keringat tersebut akan mengambil panas dari tubuh, sehingga suhu tubuh dapat dijaga tetap pada suhu badan normal.

4) Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

5) Kebersihan ditempat kerja

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan sekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

6) Tata warna ditempat 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.

7) Dekorasi ditempat kerja

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

8) Kebisingan ditempat kerja

Tempat kerja yang bising dapat mengganggu pekerja. Apabila tingkat kebisingan ditempat kerja jauh dibawah ambang batas yang ditentukan, maka pekerja dapat bekerja dengan tenang, mudah berkonsentrasi, berfikir lebih jernih tanpa diganggu oleh pengeluaran tenaga ekstra untuk mengatasi kebisingan.

9) Keamanan ditempat kerja

Keamanan kerja adalah suatu usaha untuk menjaga dan melindungi pekerja dan fasilitas atau aset yang dimiliki, baik yang berada di dalam kantor maupun diluar kantor.

D. Kompensasi

1 Pengertian Kompensasi

Menurut Mondy (2008:4), kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan dapat menentukan tingkat motivasi karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka akan semakin besar pula motivasi yang akan timbul didalam diri karyawan tersebut. Kompensasi dalam penelitian ini adalah gaji, karena keterbatasan informasi yang didapat. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiara S. Panggabean, 2002).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka akan semakin besar pula motivasi yang akan timbul didalam diri karyawan tersebut. Kompensasi dalam penelitian ini adalah gaji, karena keterbatasan informasi yang didapat. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

2 Jenis Kompensasi

Menurut Mondy (2008:4) kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu:

a Kompensasi Finansial

1) Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi Finansial Langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi Finansial Tidak Langsung meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi:

a) Tunjangan Wajib yang meliputi jaminan social, tunjanganpanggguran, ganti rugi karyawan, dan cuti keluarga dan pengobatan.

b) Tunjangan Tidak Wajib meliputi bayaran untuk waktu tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pension, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan pengangguran, tambahan, layanan karyawan, dan bayaran premium.

c) Program Manfaat.

b Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Kompensasi non finansial meliputi:

- 1) Pekerjaan yang meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik
- 2) Lingkungan Kerja meliputi kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang pantas, dan kondisi kerja.
- 3) Fleksibilitas Tempat Kerja meliputi waktu yang fleksibel, minggu kerja dipadatkan, pembagian jabatan, bekerja dari rumah, kerja paruh-waktu, lebih banyak kerja, dan lebih sedikit jam.

3 Asas – asas dan Tujuan Kompensasi

Menurut Suwatno & Priansa (2011:222-223) kompensasi harus mempunyai dampak positif bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Di bawah ini akan dijelaskan tujuan-tujuan kompensasi yaitu:

a Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan.

b Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

c Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan pemberian program kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan.

d Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan

memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai-nilai relatif dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja karyawan. Sementara keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan lainnya yang bekerja di perusahaan lain. Dengan pemberian kompensasi yang seperti itu juga akan lebih menjamin stabilitas karyawan.

f Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Karyawan juga akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Perilaku disiplin karyawan ditampilkan sebagai bentuk wujud terima kasih karyawan terhadap perusahaan atas kompensasi yang telah mereka terima.

g Pengaruh Serikat Kerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitu pun sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh.

h Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Berkaitan dengan kompensasi, pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal regional (UMR) atau balas jasa minimum yang layak diberikan pengusaha (perusahaan) bagi karyawannya. Keberadaan pemerintah sangat penting, agar pengusaha tidak bertindak sewenang-wenang dalam menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

4 Teori Kompensasi

menurut Hasibuan, “Kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan dan karyawan (Hasibuan, 2002, p.135).”

5 Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. Namun dalam

non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Menurut Rivai, Veithzal (2006) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a Kompensasi langsung diantaranya :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

3) Penghargaan

Penghargaan atau reward adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik

b Kompensasi tidak langsung

1) Tunjangan Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, masa istirahat , asuransi kesehatan dan program pensiun.

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berikut ini tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1.
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Linda Suprihatin (2021) Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Volume 4 Nomor 1 ISSN : 2614 – 8854	Independen : -Kepemimpinan Transaksional -Lingkungan Kerja Dependen : -Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Taufan Pradana (2016) Ekonomika-Bisnis Vol. 07 No. 02 p-ISSN : 2088-6845 e-ISSN : 2442-860	Independen: -Gaya Kepemimpinan Transformasional -Kompensasi Dependen: -Kinerja Karyawan Intervening: -Motivasi	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Wahyu (2016) Vol. 07 No. 02 p-ISSN : 2088-6845 e-ISSN : 2442-8604	Independen: -Gaya Kepemimpinan Transformasional -Kompensasi Dependen: -Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bo Kyung Pasuruan.

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Intervening: -Motivasi	
4.	Endang Sugiarti (2020) Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) ISSN2622-3740 (Online) Vol 3, No. 2	Independen: -Lingkungan Kerja -Kompensasi Dependen: -Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 62,4% sedangkan sisanya sebesar 37,6% dipengaruhi faktor lain
5.	Irawan, Vivy Kristinae (2019) Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis Vol. 4, No.1 ISSN 2541-1438 E-ISSN 2550-0783	Independen: -Lingkungan Kerja -kompensasi Dependen: -Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Taufan Pradana (2016) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 5 Nomer 3 ISSN : 2461 – 0593.	Independen : -Gaya Kepemimpinan Transaksional -Budaya Organisasi Dependen : -Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7.	Komang Alan Darmasaputra (2019) Jurnal Manajemen Volume 8 Nomor 9 ISSN : 2303 – 8912	Independen : -Kepemimpinan Transaksional -Budaya Organisasi -Komunikasi Dependen: -Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Corry Magdalena (2016) Jurnal Pendidikan dan Konseling Volume 6 Nomor 1 ISSN : 2088 – 8341	Independen : -Kepemimpinan Transformasional -Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Intervening : -Motivasi Dependen : -Kinerja Karyawan	
9.	Fheiren Rahim (2018) Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Administrasi, Volume 6 Nomor 4 ISSN : 2303 – 1174	Independen : -Kepemimpinan Transformasional -Kepemimpinan Transaksional Dependen : -Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10.	Meike Bawarodi (2017) Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Administrasi Volume 5 Nomor 2 ISSN : 2303 – 1174	Independen : -Kepemimpinan Transaksional -Budaya Organisasi Dependen : -Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
11.	Ida Siswatiningsih (2018) Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 5 Nomor 2 ISSN : 1829 – 7528	Independen : -Kepemimpinan Transformasional -Kepemimpinan Transaksional Dependen : -Budaya Organisasi -Motivasi Kerja -Komitmen Organisasi -Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Burhanudin dan Agus Kurniawan (2020) Jurnal Ilmiah Manajemen Volume XI Nomor 1 ISSN : 2086 – 4620	Independen : -Gaya Kepemimpinan Transaksional -Gaya	Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Kepemimpinan Transformasional Dependen : -Kinerja Karyawan	
13.	Mokhamad Yanuar Pradita (2017) Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 4 Nomor 2 ISSN : 1829 – 7528	Independen : -Kompensasi, gaya kepemimpinan -karakteristik tenaga pemasar Dependen : -Motivasi -kinerja karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan
14.	Febriansyah Ahmad (2019) DOI 10.18551/rjoas.2019-09.16	Independen : - <i>Influence Of Transformational Leadership Style</i> - <i>Work Environment</i> - <i>Compensation</i> Dependen : - <i>Satisfaction</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan
15.	Lyta Lestari (2017) Jurnal Riset Bisnis & Investasi Volume 3 No.2 ISSN : 2460 – 8211	Independen : -Lingkungan Kerja Dependen : -Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
16.	Sholichah, Mulyono, Purnamasari (2019). Vol.1 No.1. ISSN:2622-6367.	Independen : -Lingkungan Kerja -Kompensasi - <i>Organization Citizenship (OCB)</i> Dependen -Kinerja karyawan	a. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
17.	Prahasti, Wahyono (2018). P-ISSN 2252-6544	Independen: -Gaya Kepemimpinan -Budaya Organisasi -Lingkungan kerja Dependen: -Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
18.	Yona (2018) Volume 5 No. 2 ISSN p: 2252-5262 ISSN e: 2614-499	Independen : a. Kepemimpinan b. Kompensasi c. Lingkungan Kerja Dependen : Kinerja Karyawan	a. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
19.	Fauzi (2018). Vol 4, No. ISSN : 2460-1403	Independen : -Kompensasi -Lingkungan Kerja Dependen : -Kinerja karyawan	a. Terdapat pengaruh langsung positif signifikan antara kompensasi dan Kinerja karyawan b. Tidak terdapat pengaruh langsung antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
20.	Suwanto (2019). Vol.1, No.2. ISSN : 2622 – 8882 E-ISSN : 2622-9935	Independen: -Lingkungan Kerja -Gaya Kepemimpinan Dependen: -Kinerja karyawan	Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
21.	Putra, Hasanuddin, Wirastuti(2018).	Independen: -Kompensasi	Kompensasi berpengaruh tidak

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Vol. 4. ISSN : 2443-3578 (On Line) ISSN : 2443-1850 (Print)	-Motivasi Dependen: -Kinerja karyawan	signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	Aromega, Kojo, Victor (2019). Lengkong. Vol.7 No.1 ISSN 2303-1174	Independen: -Kompensasi -Disiplin Kerja Dependen: -Kinerja karyawan	Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
23.	Farizki, Wahyuati (2017). Volume 6, Nomor 5. e-ISSN : 2461-0593	Independen: -Motivasi Kerja -Lingkungan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
24.	Tjibrata, Lumanaw, Dotulong (2017). Vol.5 No.2. ISSN 2303-1174	Independen: -Beban Kerja -Lingkungan Kerja Dependen: -Kinerja Karyawan	Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

F. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan akan baik dan cenderung meningkat apabila mendapatkan dukungan motivasi dari orang yang paling dekat dengan dirinya khususnya pimpinannya yang menginspirasi para karyawannya. Gaya kepemimpinan transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Gaya kepemimpinan transaksional yang

diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong karyawannya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai (Darmasaputra, 2019).

Hal tersebut dikuatkan oleh hasil riset terdahulu yang mengungkapkan jika gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu riset yang dilakukan oleh Pradana (2016), Bawarodi (2017), Siswatiningsih (2018), Darmasaputra (2019), dan Burhanudin (2019).

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Afandi (2016:51) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya (karyawan) dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat – alat perlengkapan kerja.

Hal tersebut dikuatkan oleh hasil riset terdahulu yang mengungkapkan jika Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Teddy Chandra, (2016)); (Denok Sunarsi, (2020)). Dan mengungkapkan bahwa Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Aditya (2014))

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang

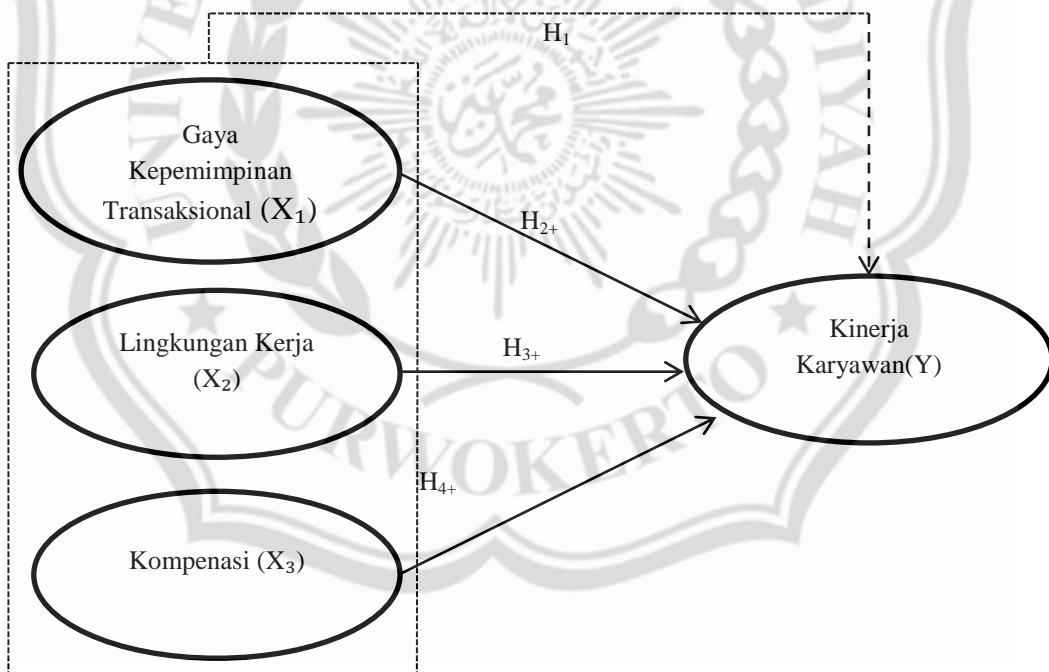
berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Hal tersebut dikuatkan oleh hasil riset terdahulu yang mengatakan jika kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Opan Arifudin, (2019)); (Sri Langgeng Ratnasari, (2016)). Dan mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Erik Martinus, (2016)).

G. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti membuat kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan sistematika kerja dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Kompensasi (X_3) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

H. Hipotesis

Menurut kerangka pemikiran yang telah digambarkan maka dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 (H_1) : Gaya Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi berpengaruh secara silmutan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis 2 (H_2) : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Hipotesis 3 (H_3) : Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Hipotesis 4 (H_4) : Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.