

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Bagian ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sikap yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengarahkan, memberikan dorongan, dan mengatur bawahannya agar tercapainya tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin memengaruhi orang lain didalam organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya yang baik sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan (Marbawi, 2016: 53). Lebih lanjut bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses manajerial untuk memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota dari suatu kelompok.

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan proses untuk memengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan Robbins dalam (Marbawi, 2016: 64). Gaya seorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi

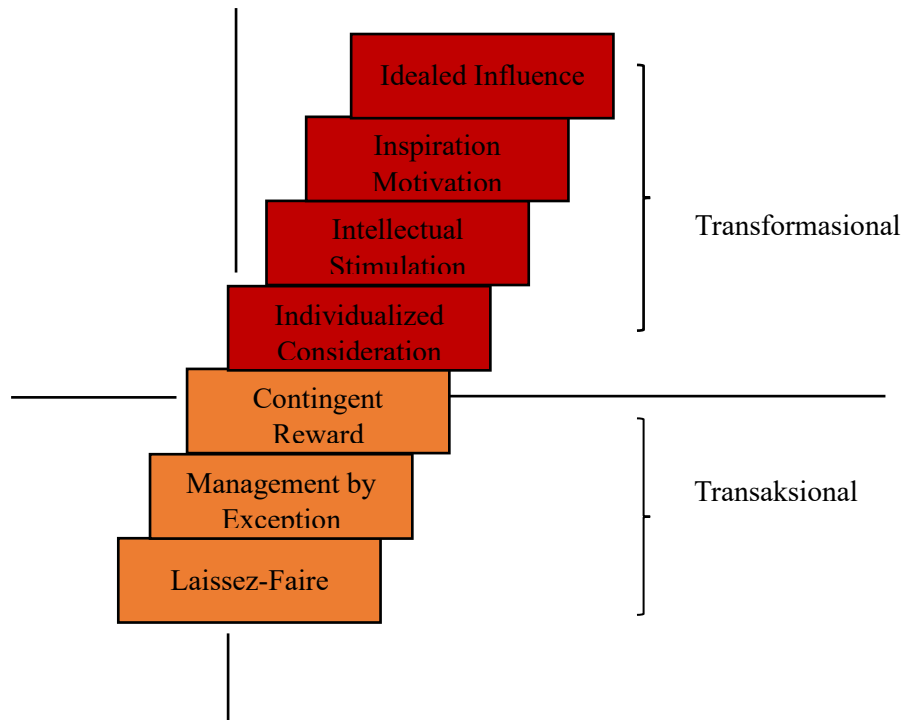
sehingga tercapainya tujuan terbagi menjadi 3 (tiga) menurut, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire* (Marbawi, 2016: 56–57).

2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini, merujuk kepada gaya dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang dapat meningkatkan motivasi. Apabila dikaitkan dengan organisasional, gaya ini dimana pemimpin peduli akan kinerja pengikut atau bawahannya dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri pengikutnya agar hasil yang dicapai dapat maksimal. Teori gaya kepemimpinan transformasional sangat terkenal dan banyak digunakan seorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi, karena gaya ini memiliki kelebihan, yaitu:

- 1) Pemimpin yang menganut gaya transformasional cenderung tidak menyukai kekuasaan yang penuh. Sehingga pemimpin akan mendelegasikan bawahannya dengan cara meningkatkan kepercayaan diri dan mengembangkan potensi bawahannya. Menciptakan tim yang dapat mengatur diri sendiri, dan cenderung menghilangkan pengawasan yang tidak perlu;
- 2) Pemimpin transformasional sering melatih langsung bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan komitmen dari bawahannya;
- 3) Berpegang teguh terhadap tanggung jawab dan moral;
- 4) Pemimpin transformasional sangat cocok untuk diterapkan pada organisasi yang akan melakukan perubahan besar-besaran.

Berikut ini merupakan posisi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Sumber: Marbawi Adamy, 2016

Gambar 2. 1
Model Kepemimpinan

Ideal influence charisma merupakan model kepemimpinan yang mana membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, dan menghormati pemimpinnya. Model ini merupakan cara seorang pemimpin untuk bekerja sama dengan pengikutnya dan meyakinkan bahwa tujuan, misi dapat tercapai apabila mampu bekerja sama. Terdapat 3 (tiga) kategori dalam model kepemimpinan ini yaitu:

1) *Inspirational Motivation*

Pemimpin memotivasi bawahannya, memberitahu bawahannya akan visi misi yang jelas dan menarik, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi dan mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi atau tim dengan sederhana.

2) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin mendorong bawahannya untuk memikirkan ide dalam memecahkan sebuah permasalahan, merangsang imajinasi karyawan, mendorong untuk memecahkan masalah lama dengan ide baru, memotivasi bawahannya untuk mencari hal baru untuk melaksanakan tugasnya.

3) *Individualized Consideration*

Pemimpin lebih memikirkan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan kebutuhan untuk mengembangkan karir bawahannya dan berusaha untuk mendengarkan bawahannya.

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional berbeda dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya pemimpin yang tidak menyesuaikan dengan kebutuhan bawahannya atau tidak berfokus terhadap pengembangan pribadi bawahannya (Marbawi, 2016: 66–67). Pemimpin yang transaksional mengubah nilai dengan bawahannya untuk mengembangkan program mereka sendiri dan bawahannya. Pemimpin yang transaksional sangat berpengaruh karena pemimpin menginginkan bawahannya untuk melakukan apa yang diinginkannya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional (Marbawi, 2016: 68–69), yaitu:

1) *Contingent reward*

Klarifikasi pekerjaan yang perlu dilakukan untuk memperoleh penghargaan dan kegunaan insentif untuk merangsang motivasi dan secara aktif mengawasi bawahannya

2) *Active Management by Exception*

Secara aktif melakukan pengawasan terhadap bawahannya dan melakukan tindakan koreksi untuk meyakinkan bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai

3) *Passive Management by Exception*

Pemimpin memberi hukuman dan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atau kinerja bawahan di bawah standar.

Bass dalam (Marbawi, 2016: 68), pemimpin yang bersifat transaksional cenderung mempunyai perilaku sebagai berikut.

- a) Mengetahui apa yang diinginkan bawahannya apabila yang diinginkan sesuai dengan apa yang bawahannya lakukan;
- b) Menjanjikan suatu imbalan sebagai apa yang dilakukan oleh bawahannya;
- c) *Responsive* pada minat pribadi bawahannya.

Gaya pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dalam memimpin organisasi dan kelompoknya, mempunyai karakteristik sebagai berikut menurut Stogdill dalam (Marbawi, 2016: 70) diantaranya :

- 1) Kepemimpinan sebagai pusat proses bagi kelompok;
- 2) Kepemimpinan merupakan kepribadian yang mempunyai pengaruh bagi kelompok;
- 3) Kepemimpinan merupakan suatu seni dalam menciptakan keselarasan paham, dan kesepakatan;
- 4) Kepemimpinan merupakan pelaksanaan pengaruh;
- 5) Kepemimpinan merupakan tindakan;

- 6) Kepemimpinan merupakan suatu hubungan kekuatan;
- 7) Kepemimpinan merupakan sarana untuk mencapai tujuan;
- 8) Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi;
- 9) Kepemimpinan merupakan permulaan dari struktur.

2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya seorang pemimpin menjadi ujung tombak dalam memengaruhi dan mendorong anggotanya sehingga berkinerja baik. Dimana ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu pemimpin dalam mengatur anggotanya (Tsauri, 2013: 297), antara lain :

1) Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata-rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya;

2) Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya;

3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien;

4) Sikap Hubungan Kemanusiaan

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan (Parashakti dan Setiawan, 2019: 71), antara lain:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Proses pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan;

2) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin melakukan delegasi wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan bisa mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa di dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan;

3) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah bila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan rasa loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki organisasi.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan dapat menggunakan 3 (tiga) indikator (Tsauri, 2013: 288), antara lain

- 1) Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Kemampuan beradaptasi (*flexibility atau adaptability skills*) yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi;
- 3) Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan yang telah menyumbangkan tenaganya bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat sukses dan unggul bersaing (Indrastuti, 2020: 168). Ada pula pendapat yang menyatakan bahwa kompensasi dibagi dua yaitu kompensasi yang dinilai dengan sejumlah uang

dan kompensasi yang bersifat non uang. Atau kompensasi juga dapat dibagi atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

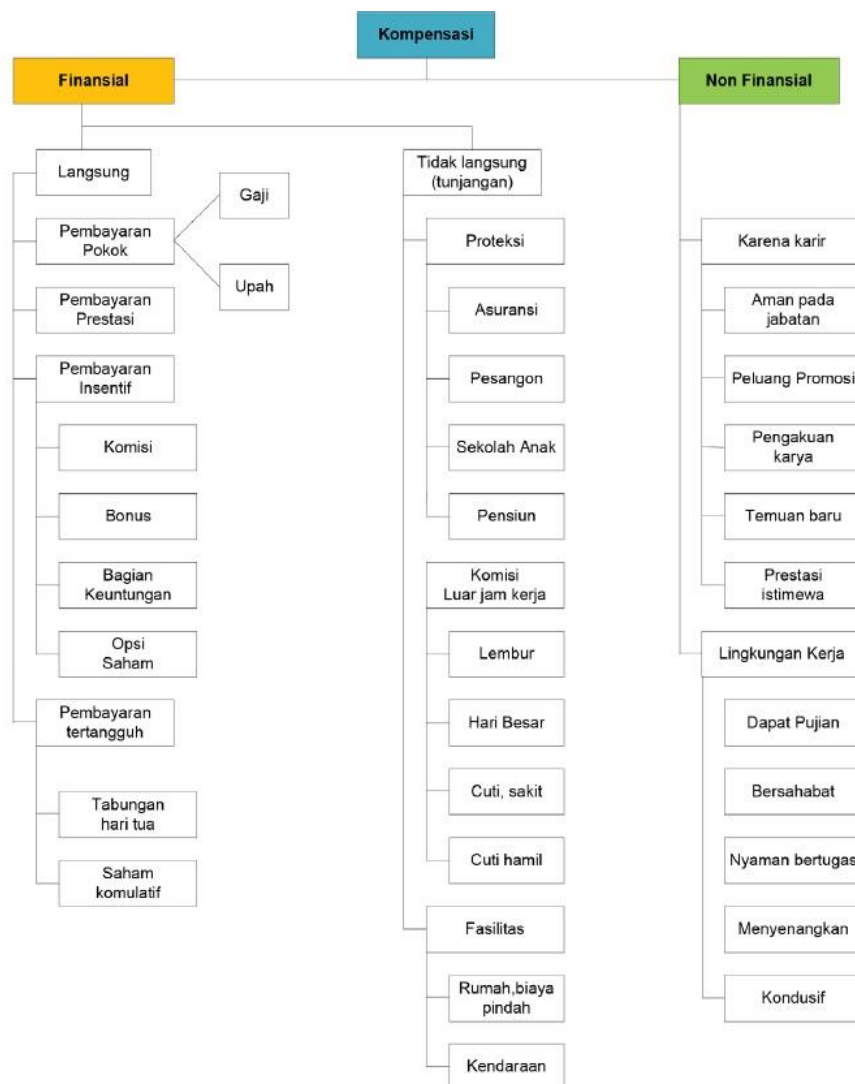
Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi (Rahardjo, 2022: 210). Umumnya karyawan menawarkan jasa mereka untuk menerima tiga jenis penghargaan: Pembayaran mengacu pada gaji pokok dan gaji yang biasanya diterima karyawan. Bentuk lain dari kompensasi seperti bonus, komisi, & rencana pembagian keuntungan adalah insentif yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan. Manfaat seperti asuransi, medis, rekreasi, pensiun merupakan jenis kompensasi yang lebih tidak langsung.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Kawiana, 2020: 216). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi menjadi alat agar karyawan tetap memberikan kinerja yang baik, yang mana kompensasi itu sendiri terdiri dari dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung (Kawiana, 2020: 216). Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan,

berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan. Berikut ini jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini.



Sumber: Kawiana, 2020

Gambar 2. 2
Jenis-jenis Kompensasi

2.1.2.3 Manfaat Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi merupakan suatu hak yang harus diberikan oleh perusahaan atau organisasi atas jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Menurut (Indrastuti, 2020: 169–170), kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan tentunya mempunyai manfaat antara lain :

- 1) Menarik para calon karyawan yang potensial. Program kompensasi yang menarik dapat merekrut dan menyeleksi karyawan yang tepat, pada waktu yang tepat dan pekerjaan yang tepat. Biasanya kebijakan ini dapat menarik para karyawan yang unggul;
- 2) Karyawan yang berkinerja tinggi dapat bertahan diperusahaan dalam jangka waktu yang lama. Kompensasi yang tidak adil secara internal dan kompensasi eksternal tidak bersaing penyebab karyawan keluar dari perusahaan. Hal ini perlu untuk dihindari perusahaan;
- 3) Memperbesar tingkat kinerja para karyawan. Kompensasi yang bersifat uang dan non uang dapat menjadi motivator dalam meningkatkan kinerja para karyawan, tentunya pada level-level tertentu dapat dibedakan alat motivasinya;
- 4) Dapat meraih keunggulan kompetitif. Kompensasi yang adil dan memotivasi akan motivasi karyawan untuk tetap berinovasi dan berkreatif sehingga perusahaan tetap unggul dalam persaingan dunia bisnis. Walaupun biaya tenaga kerja yang dibebankan terhadap perusahaan berkisar antara 10 sampai 80 % dari biaya total aktivitas perusahaan;
- 5) Pembayaran kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku dan program pembayaran;

- 6) Sasaran strategis akan mudah tercapai, karena perusahaan bisa menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif. Bila karyawan termotivasi maka organisasi lebih memungkinkan mencapai sasaran strategis perusahaan. Jika pembayaran didasarkan pada nilai jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, organisasi memiliki kemungkinan lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawannya;
- 7) Mengokohkan struktur organisasi dan menentukan hirarki status organisasi perusahaan sehingga karyawan dalam posisi teknik dapat memengaruhi para karyawan lain pada posisi lain.

Manfaat pemberian kompensasi kepada karyawan (Priyono, 2010: 225–226), sebagai berikut.

- 1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dan buruh, dimana karyawan (buruh) harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati;

- 2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya;

- 3) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memadai maka manajer akan lebih mudah memotivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas;

4) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil;

5) Peningkatan Disiplin

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin karyawan.

Ketidakpuasan pemberian kompensasi kepada karyawan cenderung akan mengakibatkan (Kartawan, Lina, dan Agus, 2018: 114).

- 1) Muncul keinginan untuk mencari imbalan lebih;
- 2) Ketertarikan pegawai terhadap pekerjaan akan berkurang;
- 3) Pegawai akan mencari pekerjaan sambilan di tempat lain sehingga mutu kerja yang ada kurang diperhatikan;
- 4) Menyebabkan mogok kerja;
- 5) Menimbulkan keluhan pegawai, dan;
- 6) Pegawai mencari pekerjaan yang menawarkan gaji lebih tinggi.

Manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal (Kawiana, 2020: 218). Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan trade-off harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang

sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah *trade-off* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas;
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada;
- 3) Menjamin keadilan;
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan;
- 5) Mengendalikan biaya;
- 6) Mengikuti aturan hukum;
- 7) Memfasilitasi pengertian;
- 8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi.

2.1.2.4 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator yang dapat digunakan sebagai tolok ukur sebagai ukuran baiknya pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Acuan dalam indikator ukuran kompensasi sebagai berikut (Rahardjo, 2022: 214–15).

1) Kompensasi Pokok

Kompensasi Dasar mengacu pada pembayaran moneter kepada karyawan dalam hal upah dan gaji di mana istilah upah menyiratkan remunerasi kepada pekerja yang melakukan pekerjaan manual. Istilah gaji mengacu pada kompensasi kepada staf kantor, manajerial, teknis dan profesional. Namun

perbedaannya jarang diamati dalam praktik yang sebenarnya. Kompensasi dasar adalah pembayaran tetap dan non-insentif berdasarkan waktu yang dihabiskan oleh seorang karyawan di tempat kerja;

2) Kompensasi Tambahan

Kompensasi Tambahan menyarankan pembayaran insentif berdasarkan kinerja aktual karyawan atau kelompok karyawan.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi (Kawiana, 2020: 217), antara lain.

- 1) Pembayaran pokok, merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan berupa gaji yang selalu diterima setiap bulannya;
- 2) Pembayaran prestasi, kompensasi yang diterima berdasarkan prestasi kerja yang telah dicapai;
- 3) Pembayaran insentif;
- 4) Pembayaran tertangguh, kompensasi yang diterima berupa tabungan hari tua dan saham kumulatif.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan lingkungan disekitar karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuannya. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal (Enny, 2019: 86–87). Dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam

penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan Nitisemito dalam (Enny, 2019: 56). Misalnya adalah kebersihan, musik dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Lingkungan tidak hanya berarti tempat, ada makna lain yaitu interaksi (Harras, Sugiarti, dan Wahyudi, 2020: 77). Makna interaksi yang dimaksud mencakup semua hal termasuk manusia, benda, hewan, dan lain sebagainya, yang secara langsung berpengaruh terhadap cara hidup seseorang. Konsep Lingkungan kerja dalam aspek psikologi adalah kebahagiaan yang mana ini merupakan hal penting dan sangat memengaruhi bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri kehangatan rekan kerja, suasana kantor yang nyaman, fasilitas yang memadai dan lain sebagainya membuat rasa senang dan betah bekerja.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Terdapat beberapa jenis lingkungan kerja, yang mana lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Jenis-jenis lingkungan hidup (Enny, 2019: 58–59), antara lain:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung

maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik 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 memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain;

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;

2) Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (Enny, 2019: 58–59) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk

sangat memengaruhi psikologis karyawan. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu.

- a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas;
- b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

Jenis-jenis lingkungan kerja (Harras dkk, 2020: 79–80), antara lain

1) Fisik

Lingkungan diterjemahkan sebagai keberadaan sesuatu yang berwujud misalnya manusia, benda-benda, pepohonan, dan sebagainya. Keberadaan fisik ini secara langsung menciptakan keadaan tertentu yang memengaruhi suasana atau rasa. Contohnya adanya rekan kerja yang ramah dan ruang kantor yang tertata rapi secara emosional memengaruhi kejiwaan seseorang pegawai. Maka sering kali, kita merasa nyaman atau tenang karena keberadaan sesuatu (misalnya adanya suara musik, fasilitas internet, dan sebagainya);

2) Emosional

Pada konteks ini, keberadaan tidak lagi dilihat sebagai ada atau tidak, namun sudah dilihat sejauh mana tingkat manfaatnya, yang karenanya dapat memengaruhi perasaan seseorang;

3) Sifat atau kepribadian

Secara eksplisit artinya adalah lingkungan yang terjadi karena kehadiran manusia, dan mereka secara individu memiliki kepribadian masing-masing. Namun yang menjadi persoalannya, sejauh mana kepribadian itu mampu menghadirkan kesan positif bagi orang lain, misalnya:

- a) Berkepribadian sabar dan rendah hati, dapat mencairkan suasana kerja;
- b) Berkepribadian ramah dan mudah bergaul, dapat menjalin hubungan yang harmonis;
- c) Berkepribadian cerdas dan cermat, dapat menarik perhatian orang lain;
- d) Berkepribadian rapi dan bersih, dapat menarik simpati orang lain.

2.1.3.3 Faktor Yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Agar tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka diperlukan suatu cara untuk membuat sistem lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tersebut. Berikut ini merupakan faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja (Harris dkk, 2020: 81–82) di antaranya melalui :

1) Budaya organisasi

Arti sederhana lingkungan kerja adalah berkaitan, dan salah satu yang paling inti adalah interaksi antar makhluk hidup (dalam hal ini pekerja). Biasanya, bentuk interaksi antar individu berupa sikap dan perilaku, oleh karena itu diperlukan suatu norma-norma organisasi, guna terjalin ikatan kuat sebagai sesama pegawai. Merasa satu keluarga dan satu perjuangan, yang harus saling mendukung dan melindungi;

2) Kebijakan dan prosedur

Agar lingkungan kerja tercipta baik secara universal, maka dibutuhkan suatu payung hukum atau kebijakan yang mengatur garis-garis besar sikap dan perilaku pekerja, dan diperkuat oleh suatu pedoman khusus yang mengatur sikap dan perilaku apa yang diperlukan (prosedur). Dengan demikian, setiap orang tidak akan menggunakan persepsi atau egonya;

3) Hubungan sosial

Inti dari membangun hubungan sosial adalah kepemimpinan. Artinya pimpinan menjadi contoh bagaimana bersikap dan berperilaku, kemudian dalam berbagai kesempatan pimpinan selalu menyampaikan pentingnya menjalin hubungan yang harmonis;

4) Desain kantor

Suasana kantor menjadi faktor lain yang membuat perasaan terasa hangat. Dari sudut pandang ini, desain ruangan yang baik dapat mencairkan suasana, mempererat kekompakan, dan efektivitas kerja;

5) Nilai-nilai

Sebagai makhluk hidup, pegawai membutuhkan kepercayaan. Adakalanya pegawai menghadapi masalah, atau kejenuhan atau stres atau tekanan dan lain sebagainya. Nilai-nilai, khususnya nilai-nilai agama diyakini solusi ampuh mengobati kekosongan jiwa.

Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja (Enny, 2019: 58), antara lain.

- 1) Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer;
- 3) Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi;
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja yang baik dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan spesifik. Namun, berikut adalah beberapa indikator umum yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas lingkungan kerja (Sugiarti, 2023: 192–195):

- 1) Kesehatan dan Keselamatan Kerja:
 - a) Tingkat cedera kerja: Menunjukkan jumlah dan tingkat keparahan cedera yang terjadi di tempat kerja;
 - b) Tingkat kecelakaan kerja: Mencerminkan jumlah dan tingkat kecelakaan yang terjadi selama kegiatan kerja;

- c) Tingkat absensi akibat penyakit: Menggambarkan frekuensi dan durasi absensi karyawan akibat penyakit terkait pekerjaan;
- 2) Keseimbangan Kerja-Pribadi:
- a) Tingkat kepuasan kerja: Menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan sejauh mana mereka dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi;
 - b) Tingkat kehadiran: Mengukur sejauh mana karyawan hadir secara teratur dan tidak ada absensi yang tidak terduga;
 - c) Penggunaan cuti: Mengukur sejauh mana karyawan menggunakan cuti yang mereka miliki dan apakah mereka memiliki akses yang memadai ke cuti yang mereka butuhkan;
- 3) Budaya dan Iklim Kerja:
- a) Tingkat kepuasan karyawan: Menilai tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan dukungan yang diterima dari manajemen;
 - b) Tingkat keterlibatan karyawan: Mengukur sejauh mana karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, memiliki rasa kepemilikan terhadap hasil kerja, dan memiliki motivasi yang tinggi;
 - c) Tingkat keadilan dan kesetaraan: Menilai apakah ada perlakuan yang adil dan kesetaraan dalam hal peluang, penghargaan, dan pengembangan karir di antara karyawan;

- 4) Komunikasi dan Kolaborasi:
 - a) Tingkat komunikasi yang efektif: Mengukur sejauh mana komunikasi antara karyawan, tim, dan manajemen berjalan lancar dan efektif;
 - b) Tingkat kolaborasi: Menilai sejauh mana kolaborasi antar tim dan individu terjadi, serta sejauh mana karyawan merasa didukung dalam berkolaborasi;
- 5) Pengembangan dan Peluang Karir:
 - a) Tingkat pelatihan dan pengembangan yang tersedia: Menilai sejauh mana perusahaan menyediakan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan;
 - b) Tingkat kemajuan karir: Mengukur sejauh mana karyawan dapat memajukan karir mereka di perusahaan dan apakah ada jenjang karir yang jelas.

Indikator lingkungan kerja (Harras dkk, 2020: 78–80), antara lain :

- 1) Fisik

Lingkungan diterjemahkan sebagai keberadaan sesuatu yang berwujud misalnya manusia, benda-benda, pepohonan, dan sebagainya. Keberadaan fisik ini secara langsung menciptakan keadaan tertentu yang memengaruhi suasana atau rasa. Contohnya adanya rekan kerja yang ramah dan ruang kantor yang tertata rapi secara emosional memengaruhi kejiwaan seseorang pegawai. Maka sering kali, kita merasa nyaman atau tenang karena keberadaan sesuatu (misalnya adanya suara musik, fasilitas internet, dan sebagainya);

2) Emosional

Pada konteks ini, keberadaan tidak lagi dilihat sebagai ada atau tidak, namun sudah dilihat sejauh mana tingkat manfaatnya, yang karenanya dapat memengaruhi perasaan seseorang;

3) Sifat atau kepribadian

Secara eksplisit artinya adalah lingkungan yang terjadi karena kehadiran manusia, dan mereka secara individu memiliki kepribadian masing-masing. Namun yang menjadi persoalannya, sejauh mana kepribadian itu mampu menghadirkan kesan positif bagi orang lain, misalnya:

- a) Berkepribadian sabar dan rendah hati, dapat mencairkan suasana kerja;
- b) Berkepribadian ramah dan mudah bergaul, dapat menjalin hubungan yang harmonis;
- c) Berkepribadian cerdas dan cermat, dapat menarik perhatian orang lain;
- d) Berkepribadian rapi dan bersih, dapat menarik simpati orang lain.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motive* dengan bahasan latinnya yaitu *movere*, yang mempunyai arti “mengerahkan”. *Motive* atau dorongan merupakan dorongan yang menjadi alasan mengapa individu melakukan sesuatu pekerjaan (Nurdin 2017:74). Seseorang yang termotivasi cenderung akan melaksanakan upaya substansial, untuk menunjang tujuan produksi ditempat kerjanya. Motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Pynes 2009:218). Isi teori motivasi mengacu kepada kebutuhan, motif

dan imbalan yang ingin dipuaskan oleh orang-orang. Motivasi adalah proses penyaluran dorongan dari dalam diri seseorang agar dia mau mencapai tujuan organisasi (Rahardjo 2022:190). Konsep motivasi mengacu kepada tindakan yang dilakukan oleh individu dalam berperilaku.

Motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung (Indrastuti, 2020: 87–88).

- 1) **Kebutuhan.** Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Meskipun kebutuhan psikologi mungkin berdasarkan defisiensi, tapi kadang juga tidak. Misalnya, individu dengan kebutuhan kuat untuk maju mungkin mempunyai sejarah pencapaian yang konsisten.
- 2) **Dorongan.** Dorongan, atau motif, dua istilah yang sering digunakan secara bergantian, terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dari menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Contohnya kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus, dan kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi;
- 3) **Insentif.** Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan berteman cenderung akan memulihkan keseimbangan dan mengurangi dorongan yang ada.

Disamping itu teori motivasi apabila dilihat dari sisi sifatnya (Rahardjo 2022:191), terdapat 5 (lima) point, antara lain.

- 1) Individu berbeda dalam motivasi mereka: terdapat banyak hal yang dicita-citakan individu, termasuk pula motivasinya;
- 2) Motivasi terkadang tidak disadari oleh individu;
- 3) Motivasi berubah: motivasi setiap individu berubah dari waktu ke waktu meskipun berperilaku dengan cara yang sama;
- 4) Motivasi diekspresikan secara berbeda;
- 5) Motivasi itu kompleks.

Berdasarkan teori yang telah dikembangkan sebelumnya mengenai motivasi diri, motivasi akan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Hal ini karena kebutuhan yang ingin dicapai atau ingin dipenuhi oleh masing-masing individu akan berbeda satu sama lain. Individu akan cenderung bekerja dengan baik untuk mengharapkan sesuatu yang sesuai dengan keinginannya. Beberapa orang akan bekerja dengan baik untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, beberapa orang juga bekerja dengan baik untuk memenuhi kebutuhan sosialnya. Sejalan dengan itu, karakteristik motivasi kerja dibedakan menjadi 2 (dua) (Tumiwa et al. 2021:53), antara lain.

- 1) Motivasi kerja bersifat personal

Karakteristik ini menunjukkan bahwa seseorang yang termotivasi itu berbeda-beda. Perbedaan ini terjadi, karena kebutuhan setiap individu berbeda.

- 2) Motivasi kerja merupakan proses internal.

Motivasi terjadi dalam diri sendiri yang merupakan proses psikologis. Tinggi rendahnya suatu motivasi kerja, tergantung terhadap internal individu itu sendiri.

Lebih lanjut para ahli dalam (Yunus dan Titien, 2013: 168–170) mengemukakan mengenai teori motivasi yang seseorang yang meliputi:

- 1) Teori Definisi, teori ini menunjukkan bahwa kebutuhan menjadi dorongan perilaku manusia. Kebutuhan merupakan sesuatu yang penting dan harus terpenuhi;
- 2) Teori Hierarki, teori ini menyebutkan bahwa terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri;
- 3) Teori ERG, teori ini menyebutkan terdapat 3 (tiga) kategori kebutuhan yaitu kebutuhan eksistensi mencakup kebutuhan fisik, kebutuhan *relatedness* meliputi hubungan dengan orang-orang dan kebutuhan *growth* meliputi kebutuhan untuk mengembangkan produktivitas dan kreativitas dengan cara menggerakkan segenap kemampuan;
- 4) Teori kesehatan motivator, menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, berdasarkan 2 (dua) perangkat pemuas kebutuhan, yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja (*motivator*) dan kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (*maintenance*);
- 5) Teori harapan, teori ini mengemukakan bahwa motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat untuk mencapai suatu tujuan berdasarkan 3 (tiga) asumsi yaitu:
 - a) Setiap individu percaya bahwa dengan melakukan kegiatan tertentu, maka akan mendapatkan hal tertentu;
 - b) Setiap hasil pasti mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang;

- c) Hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut.

2.1.4.2 Manfaat Pemberian Motivasi

Pentingnya motivasi kerja, motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan motivasi karyawan cenderung bekerja dengan baik. Tanpa adanya motivasi kerja, karyawan tidak akan melakukan sesuai dengan apa yang diharapkan, dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Tujuan diberikannya motivasi kepada karyawan adalah untuk (Ansory and Indrasari 2018:262).

- 1) Mendorong gairah kerja karyawan;
- 2) Kepuasan kerja dan moral meningkat;
- 3) Produktivitas kerja meningkat;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- 5) Meningkatnya absensi karyawan dan lebih disiplin;
- 6) Pengadaan karyawan lebih efektif;
- 7) Menciptakan suasana kerja yang baik;
- 8) Meningkatkan partisipasi dan kreatifitas karyawan;
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas;
- 10) Meningkatkan efisiensi alat dan bahan baku.

Manfaat pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah (Rahardjo 2022:191), sebagai berikut.

- 1) Dengan motivasi karyawan akan selalu mencari cara agar bekerja lebih baik;
- 2) Dengan motivasi kualitas kerja akan meningkat;

- 3) Apabila dibandingkan dengan pekerja apatis, pekerja yang termotivasi cenderung lebih produktif;
- 4) Setiap perusahaan atau organisasi membutuhkan sumber daya manusia;
- 5) Kompleksnya motivasi, sehingga memengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan organisasi.

2.1.4.3 Macam-Macam Pemberian Motivasi

Dalam upaya meningkatkan motivasi diri seorang pekerja dengan cara terpenuhinya kebutuhan seseorang. Diperlukannya sebuah teknik agar motivasi kerja dapat meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi yang efektif Armstrong dalam (Ansory and Indrasari 2018:293), antara lain:

- 1) Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran, tindakan serta pengaruh pengalaman dan harapan;
- 2) Mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi motivasi;
- 3) Mengetahui perasaan puas tidak tercipta dari motivasi, terkadang perasaan puas, dapat menimbulkan kelambanan dan puas diri;

Motivasi dan prestasi mempunyai hubungan yang kompleks. Menurut, terdapat 4 (empat) teknik dalam memotivasi seseorang dalam praktiknya (Rahardjo 2022:199), antara lain:

- 1) Uang: uang yang didapat seseorang merupakan sebuah timbal balik akan suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Uang disini bertindak sebagai motivator pekerja agar mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja;

- 2) Pengayaan pekerjaan: mendesain pekerjaan dalam upaya meningkatkan motivasi intristik dan kualitas kehidupan kerja;
- 3) Penepatan tujuan: meningkatkan kinerja dengan cara menetapkan tujuan yang menantang dan dapat diterima.
- 4) Jadwal kerja alternatif: memberikan fleksibilitas kepada pekerja perihal waktu dalam melakukan pekerjaan.

Memotivasi seseorang agar dapat bekerja sesuai dengan harapan atau keinginan dan juga untuk meningkatkan kinerja, perlu dilakukan. Hal tersebut tentu merupakan hal positif bagi karyawan itu sendiri dan bagi perusahaan, dimana tujuan perusahaan dapat tercapai. Cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan (Ansory and Indrasari 2018:298), antara lain.

- 1) Memotivasi karyawan dengan kekerasan (*motivating by force*), diberikannya ancaman dan hukuman, dengan harapan yang dimotivasi dapat melakukan apa yang diharapkan. Cara motivasi itu, yaitu dengan memaksa agar karyawan termotivasi dan dapat melakukan sesuai dengan apa yang diharapkan;
- 2) Memotivasi dengan bujukan, (*motivating by enticement*), orang termotivasi dengan cara diberi bujukan atau diberi hadiah dengan harapan, dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan;
- 3) Memotivasi identifikasi (*motivating by identification on environment*), merupakan motivasi dengan menanamkan kesadaran.

Sedangkan menurut George Strauss dalam (Yunus dan Titien, 2013:176–179) beberapa teknik yang mungkin dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan yaitu:

1) Teknik Tradisional

Teknik ini dilakukan untuk memotivasi karyawan dengan ganjaran ekonomi atau kekuasaan. Misalnya dengan cara ancaman terhadap karyawan, agar melakukan sesuai dengan kehendak. Tetapi cara ini sangat tidak disarankan, karena munculnya rasa takut pada diri karyawan. Teknik ini rawan dilasanakan karena karyawan akan balik mengancam pemimpin mereka. Teknik ini sangat cocok digunakan untuk perusahaan apabila;

- a) Belum adanya serikat pekerja;
- b) Karyawan sangat membutuhkan pekerjaan;
- c) Keadaan sulit untuk mencari pekerjaan.

2) Teknik Hubungan Manusia

Teknik hubungan manusia yang dimaksudkan adalah teknik memotivasi karyawan dengan cara memenuhi kebutuhannya, serta menciptakan hubungan dengan karyawan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman.

3) Teknik Tawar Menawar Implisit

Teknik ini merupakan teknik dimana pemimpin perusahaan memberikan kompensasi yang layak atas pekerjaan

4) Teknik Persaingan

Teknik ini dengan cara karyawan terbaik dinaikan posisi atau dinaikan gajinya agar terciptanya persaingan antar karyawan. Hasil dari persaingan ini karyawan akan lebih termotivasi agar giat meningkatkan kinerja dengan harapan kenaikan gaji atau jabatan. Tetapi teknik ini juga dapat membuat kekacauan di dalam perusahaan itu sendiri akibat adanya persaingan antar karyawan.

5) Teknik Terinternalisasi (tersalurkan)

Teknik ini karyawan diberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhannya melalui pekerjaannya.

6) Teknik Penghargaan

Teknik ini dengan memberikan penghargaan pada karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi atau karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan ini guna untuk meningkatkan kinerja karyawan lainnya, dengan harapan mendapatkan penghargaan yang serupa.

Namun pada prakteknya pemberian teknik motivasi kepada karyawan, memiliki hambatan tersendiri, kendala yang mungkin dijumpai ketika pemberian motivasi, antara lain.

- 1) Mengingat bahwa motivasi antara satu orang dengan orang lainnya akan berbeda, maka hambatannya yaitu sukar dalam memilih teknik motivasi yang tepat untuk setiap individu;
- 2) Keterbatasannya kemampuan perusahaan untuk memberikan kompensasi untuk semua karyawan;
- 3) Dibutuhkan cara yang lebih untuk mengetahui kebutuhan setiap karyawan perusahaan;
- 4) Kelemahan pimpinan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan akan kebutuhan karyawan.

Namun terlepas dari itu, pemberian motivasi merupakan tugas dari para pimpinan perusahaan, agar karyawan lebih termotivasi dalam melakukan suatu

pekerjaan. Kondisi karyawan yang termotivasi, maka akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.4.4 Teori Kebutuhan Maslow

Teori mengenai motivasi, salah satunya dikenal dengan teori hirarki kebutuhan Maslow. Seseorang akan mengambil tindakan setelah tujuan teridentifikasi dan dengan demikian kebutuhannya terpenuhi (Indrastuti, 2020: 96). Motivasi bersifat individualis dan sosial, sehingga motivasi akan suatu kebutuhan antara satu individu dengan individu lainnya akan berbeda satu sama lain. Menurut (Indrastuti, 2020: 97), kebutuhan disusun berdasarkan tingkatan tertentu dengan 5 kategori berturut-turut, dapat dilihat pada Gambar 2.3 di bawah ini:



Sumber: (Indrastuti 2020)

Gambar 2.3
Hirarki Kebutuhan Maslow

Kelima tingkatan kebutuhan menurut teori yang dikemukakan oleh Maslow, terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan *safety* dan *security*, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Macam-macam kebutuhan dari lima kategori tersebut antara lain:

- 1) Kebutuhan fisiologis: Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, ini merupakan kebutuhan dasar manusia;
- 2) Kebutuhan *safety* dan *security*: ini merupakan kebutuhan perlindungan dari bahaya dan ancaman;
- 3) Kebutuhan sosial: merupakan suatu kebutuhan rasa memiliki atas suatu kelompok sosial;
- 4) Kebutuhan akan penghargaan: merupakan kebutuhan akan penghargaan, harga diri, pengakuan dari orang lain, kelompok masyarakat. Kebutuhan ini individu akan merasa dihormati dan dihargai;
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri: merupakan kebutuhan akan pengembangan diri, pencapaian, mental, pertumbuhan material dan sosial.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan suatu ukuran untuk mengukur hasil kerja pegawai yang dilihat dari segala aspek pekerjaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2016: 480). Seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang diantaranya termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif (Marbawi, 2016: 91). Lebih lanjut kinerja adalah Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penungkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai tujuan organisasi. Berikut ini merupakan diagram alir sistem manajemen kinerja, dapat dilihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut.



Sumber: (Marbawi, 2016)

Gambar 2. 4
Sistem Manajemen Kinerja

2.1.5.2 Menghitung Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hal yang penting, mengingat bahwa penilaian kinerja dapat menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Dengan penilaian kinerja dapat menjadi bahan rujukan dalam memperbaiki dan mengembangkan kinerja pegawai. Menurut (Marbawi, 2016: 98–99), untuk menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan beberapa metode, yaitu.

1) Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat (*360 Feedback Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja populer yang melibatkan masukan evaluasi ini dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan bawahan, anggota tim dan pelanggan internal atau eksternal;

2) Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Method*)

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan metode ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti “luar biasa”. “Memenuhi harapan”, atau “butuh perhatian”. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja;

3) Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan -tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode

penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan;

4) Metode Esei (*Essay Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Para atasan dengan keterampilan yang sangat baik, jika mau, ia bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esei bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa pimpinan yakin bahwa metode esei bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan;

5) Metode Stdanar Kerja (*Work Stdanards Method*)

Metode stdanar kerja adalah metode penilaian kerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan stdanar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan stdanar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*), manfaat nyata penggunaan stdanar sebagai kriteria penilaian adalah objektivitas. Namun agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-

standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut diterapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar;

6) Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Metode peringkat (*ranking methode*) adalah metode penilaian kerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Contohnya, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi dan yang terburuk diberi peringkat rendah;

7) Metode Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berfikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka. Sistem distribusi dipaksakan cenderung didasarkan pada tiga tingkat. Dalam sistem ini seluruh eksekutif puncak diperingkat dengan para pencapai prestasi terbaik ditempatkan pada 20 persen teratas, kelompok berikutnya pada 70 persen pertengahan, dan kelompok berprestasi terburuk pada 10 persen terbawah;

8) Metode Skala Penilaian Berjangkar berperilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing - masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Sistem ini berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti tinggi, menengah dan rendah pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi mengenai penilaian tersebut karena mengacu pada perilaku-perilaku spesifik, dan dengan demikian mengatasi kelemahan dalam metode-metode evaluasi lainnya;

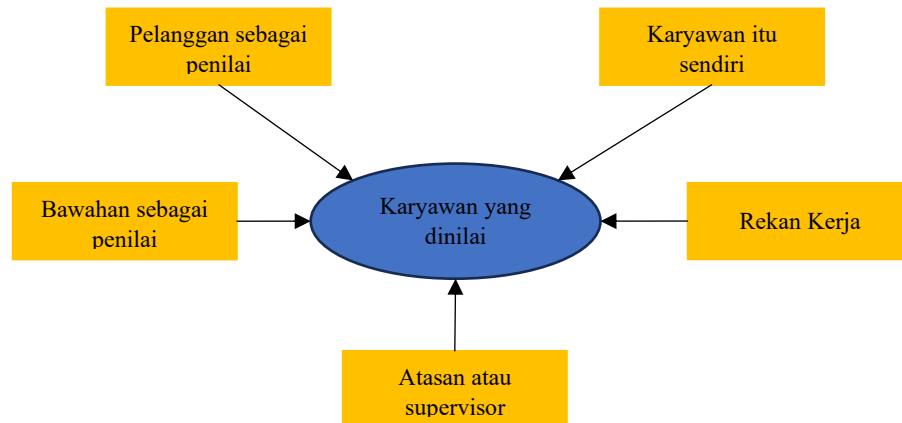
9) Sistem Berbasis-Hasil (*Result-Based System*)

Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sebuah sistem berbasis hasil

10) Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives/MBO*)

Dalam sistem tersebut salah satu tujuannya misalkan saja, adalah mengurangi limbah sebesar 10%.

Sedangkan menurut teori bangun dalam (Marbawi, 2016: 103–104), mengungkapkan bahwa, subjek yang dapat menjadi penilai kinerja karyawan, dapat dilihat pada Gambar 2.5 di bawah ini.



Sumber: Adamy, 2012

Gambar 2. 5 **Subjek Penilai Kinerja Karyawan**

Berbagai pihak yang dapat menjadi subjek dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan, dengan merujuk pada Gambar 2.5 di atas yaitu.

1) Karyawan itu sendiri

Karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan, berdasarkan hasil analisis pekerjaan karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri;

2) Rekan Sekerja

Selain diri sendiri rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan, rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan;

3) Atasan atau Supervisor

Seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya, atasan atau supervisor memiliki kriteria - kriteria tertentu untuk menilai seorang karyawan;

4) Bawahan sebagai penilai

Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang meminta bawahannya menilai kinerja atasan. Pada masa-masa lalu, penilai kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya;

5) Pelanggan sebagai penilai

Pihak lain diluar perusahaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang karyawan dalam perusahaan, karena pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja yang dilakukan oleh karyawan, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang adalah Rummler dan Brache dalam (Marbawi, 2016: 95).

- 1) *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan ditempat dia bekerja yang dapat membantu atau memengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya;
- 2) *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan;
- 3) *Consequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap

karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya;

- 4) *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan;
- 5) *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Mengukur tingkat kinerja karyawan dapat menggunakan parameter (Bangun dalam Marbawi, 2016: 95) berikut ini.

- 1) Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan;
- 2) Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu;
- 3) Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya;
- 4) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan;
- 5) Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh

dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

2.1.5.4 Indikator Kinerja

Kita perlu untuk mengetahui indikator-indikator tujuannya agar dapat mengetahui waktu dimana harus mengembangkan sumber daya manusia agar tepat dan terarah. Berikut beberapa indikator kinerja anggota. Indikator-indikator kinerja anggota (Afandi, 2018: 89), sebagai berikut.

- 1) Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan ukuran angka atau padanan angka lainnya;
- 2) Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu kerja yang dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya;
- 3) Efisiensi dalam memaksimalkan tugas, menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya dan efektif waktu;
- 4) Disiplin kerja, yaitu taat kepada peraturan yang berlaku di organisasi;
- 5) Kejujuran.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah (Kawiana, 2020: 256).

- 1) Semangat kerja

Sikap kegairahan pegawai akan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga mendorong untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab;

2) Kualitas kerja

merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna;

3) Keunggulan;

4) Keberhasilan;

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjadi amanahnya.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, kinerja dan motivasi dapat dilihat pada Tabel 2.1 yaitu.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Tahun, Nama Peneliti, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Ridwan 2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	Gaya kepemimpinan yaitu direktif, suportif, parsipatif dan berorientasi prestasi sangat berperan penting dalam memberikan motivasi kerja	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan motivasi	Variabel yang tidak digunakan Lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja Metode penelitian yang	Pustakaloka: Jurnal Kajian Informasi dan Perpustakaan Volume 11 No. 1, Juni 2019

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Muhammadiyah Yogyakarta (Studi Penerapan Gaya Kepemimpinan Path-Goal)	pustakawan diperpustakaan		digunakan kualitatif	
2	(Fauzi, Wardi, dan Thaib 2023) Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan: <i>Systematic Literature Review</i>	Gaya kepemimpinan secara tidak langsung dan langsung memengaruhi motivasi kerja dari karyawan	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan motivasi	Variabel yang tidak digunakan Lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode <i>literature review</i> secara <i>systematic</i>	Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATEch) Vol. 6, No. 2, Agustus 2023 p-ISSN : 2622-8394 e-ISSN : 2622-8122
3	(Jannah, Sazly, dan Kartawijaya 2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Administrasi Jakarta Barat	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan motivasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja	Jurnal Administrasi Bisnis Volume 1 Nomor 1 Mei 2021 ISSN: 2776-2807
4	(Santika dkk. 2023) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan	Variabel yang digunakan kompensasi dan motivasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kinerja	Relasi : Jurnal Ekonomi, Vol. XIX, No. 1, January 2022, pp. 146-157

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Di PT Bank Mandiri KCP Kerobokan	pada karyawan maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan yang ada di PT. Bank Mandiri KCP Kerobokan			
5	(Harahap dan Khair 2019) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan motivasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kinerja	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (2019) 2(1) 69-88
6	(Reginald dan Andani 2022) Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi terhadap motivasi, semakin baiknya sistem kompensasi yang ditawarkan maka semakin tinggi juga tingkat motivasi karyawan	Variabel yang digunakan kompensasi dan motivasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kinerja	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan ISSN 2657-0025 (Versi Elektronik) Vol. 04, No. 03, Juli 2022 : hlm 647-655
7	(Wiryawan, Risqon, dan Noncik 2020) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi	Lingkungan kerja berpengaruh positif pada motivasi kerja	Variabel yang digunakan Lingkungan kerja dan motivasi Metode penelitian	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Gaya kepemimpinan, dan kinerja	LPPM Universitas Pelita Bangsa Volume 01 Issue 01 – Jan 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Dan Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja		yang digunakan metode kuantitatif		
8	(Ingsiyah dkk. 2019) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (Ppd) Jawa Tengah	Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan.	Variabel yang digunakan Lingkungan kerja dan motivasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Gaya kepemimpinan, dan kinerja	Admisi & Bisnis Volume 20 No 1
9	(Baribin dan Cici Bela Saputri 2020) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Posmi Steel Indonesia	Variabel yang digunakan Lingkungan kerja dan motivasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Gaya kepemimpinan, dan kinerja	Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 11, No. 1, 2020
10	(Batubara 2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan kinerja Metode penelitian	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan motivasi	Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi) e-ISSN 2620-5866 Volume 3. No.1 April

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Departemen Pengadaan Pt Inalum (Persero)	kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero).	yang digunakan metode kuantitatif		2020 (40-58)
11	(Suwarno dan Bramantyo 2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi	Gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi profesional, peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan motivasi	Jurnal Transparansi Hukum P-ISSN 2613-9200 E-ISSN 2613-9197
12	(Ainanur dan Tirtayasa 2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	variabel motivasi memengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV;	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 1, No. 1, September 2018, 1-14 MANEGGIO ISSN 2623-2634
13	(Sepriansya, Ratnawili, dan Fintahiasari 2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Semangat Kerja Dan Kompensasi Terhadap	Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada PT. Syandi Putra Makmur	Variabel yang digunakan Kompensasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 Volume 1 Nomor 2 Juli 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kinerja Karyawan Pt. Syandi Putra Makmur Cabang Kota Bengkulu	Cabang Kota Bengkulu.			
14	(Ulfah, Subiyanto, dan Kurniawan 2020) Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	JURNAL FOKUS VOLUME 10 No. 2 September 2020 P-ISSN: 2088-4079 E-ISSN: 2716-0521
15	(Hidayat, Lubis, dan Majid 2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Dunia Barusa Banda Aceh	Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 5 Nomor 1, Maret 2019 ISSN. 2502-6976
16	(Dolonseda dan Watung 2020) Dampak Lingkungan Kerja dan Etos Kerja	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan	Variabel yang digunakan Lingkungan kerja dan kinerja Metode penelitian	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Kompensasi, dan Gaya kepemimpinan	LPPM STIA Said Perintah Volume 1, No. 2, September 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kinerja Pegawai	Kebudayaan Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe.	yang digunakan metode kuantitatif		
17	(Irwan dkk. 2022) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, seperti yang dapat ditunjukkan melalui hasil analisis agresi linier dasar.	Variabel yang digunakan Lingkungan kerja dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Kompensasi, dan Gaya kepemimpinan	KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen ISSN: 1907-3011 (Print) 2528-1127 (Online)
18	(Nabawi 2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.	Variabel yang digunakan Lingkungan kerja dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Kompensasi, dan Gaya kepemimpinan	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 2, No. 2, September 2019,
19	(Umar dan Norawati 2022) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada UPT Pelabuhan Sungai Duku Pekanbaru	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Lingkungan kerja, Kompensasi, dan Gaya kepemimpinan	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022 E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Sungai Duku Pekanbaru				
20	(Yanuari 2019) Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kegiatan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang kuat dan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Lingkungan kerja, Kompensasi, dan Gaya kepemimpinan	Journal of Business and Entrepreneurship Volume 2 No. 1 Oktober 2019
21	(Adinda, Firdaus, dan Agung 2023) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kegiatan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang kuat dan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Lingkungan kerja, Kompensasi, dan Gaya kepemimpinan	Indonesian Journal of Innovation Multidisciplinary Research (2023) 1(3) 134-143
22	(Tseng Et Al. 2024) <i>Effects Of Team Diversity, Emergent Leadership, And Shared Leadership On Team Performance In A Multi-Stage Innovation And Creativity Crowdsourcing Competition</i>	Kepemimpinan yang keras secara signifikan memengaruhi kinerja tim	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan motivasi	The International Journal of Management Education (2024) 22(2) 100948
23	(Layek And Koodamara 2024) <i>Motivation, Work Experience, And Teacher Performance:</i>	Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang kuat antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Acta Psychologica (2024) 245 104217

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>A Comparative Study</i>	dengan kinerja guru	yang digunakan metode kuantitatif		
24	(Lemay Et Al. 2024) <i>The Position That Awaits: Implications Of Expected Future Status For Performance, Helping, Motivation, And Well-Being At Work</i>	Motivasi afektif (yaitu, keterlibatan kerja, niat berpindah, dan pembelajaran, kinerja, dan motivasi membantu), dan kesejahteraan psikologis dapat meningkatkan kinerja	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Journal of Experimental Social Psychology (2024) 111 104560
25	(Heidari Et Al. 2024) <i>An Integrated Approach For Evaluating And Improving The Performance Of Hospital Icus Based On Ergonomic And Work-Motivational Factors</i>	ICU dan ICU umum memiliki kinerja terbaik akibat indikator motivasi	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Computers in Biology and Medicine (2024) 168 107773
26	(Iddrisu 2023) <i>Influence Of Staff Performance On Public University Operations: Examining Motivation And Retention Factors</i>	Variabel retensi dan motivasi dapat meningkatkan kinerja staf, tidak ada hubungan yang signifikan antara komponen retensi dan motivasi	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Social Sciences & Humanities Open (2023) 8(1) 100744
27	(Azila-Gbettor Et Al. 2024) <i>Fostering Workplace</i>	<i>The findings of the study indicate that ethical</i>	Variabel yang digunakan motivasi dan kinerja	Variabel yang tidak digunakan	Social Sciences & Humanities

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Civility In The Financial Sector: The Influence Of Ethical Leadership Practices And Ethical Work Climate</i>	<i>leadership positively influences workplace civility and the ethical work climate</i>	Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	Open (2024) 9 100803
28	(Nelly Et Al. 2024) <i>The Mediating Role Of Competency In The Effect Of Transformational Leadership On Lecturer Performance</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen, namun secara statistik tidak signifikan	Variabel yang digunakan Gaya kepemimpinan dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan Kompensasi, Lingkungan kerja, dan motivasi	International Journal of Educational Management (2024) 38(2) 333-354
29	(L Hongshuang dan Kannan 2016) <i>The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan restoran dapat memanfaatkan kompensasi karyawan sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kinerja baik dalam hal pertumbuhan pendapatan jangka pendek dan keuntungan profitabilitas jangka panjang.	Variabel yang digunakan Kompensasi dan kinerja Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Lingkungan kerja, dan Gaya kepemimpinan	International Journal of Hospitality Management Volume 88, July 2020, 102513
30	(Ohunakin dan Olugbade 2022) <i>Do employees' perceived compensation system</i>	Berdasarkan hasil regresi linier berganda, menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi	Variabel yang digunakan Kompensasi dan kinerja Metode penelitian	Variabel yang tidak digunakan motivasi, Lingkungan kerja, dan	Tourism Management Perspectives Volume 42, April 2022, 100970

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator</i>	dapat menurunkan retensi karyawan dan juga peningkatan kinerja	yang digunakan metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan	
31	(Pangabean Et Al. 2022) <i>The effect of work motivation, work environment, and compensation on employee performance at Bank BTN Medan Branch Office</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompensasi Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan gaya kepemimpinan	Journal of Humanities, Sosial Sciences and Busines (JHSSB) Volume 2 Issue 1 (2022)

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari kajian pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang dalam organisasi atau perusahaan untuk mendorong dan memotivasi karyawan atau anggotanya sehingga berkinerja baik. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional cenderung memengaruhi kinerja dengan cara yang positif. Gaya

ini melibatkan, menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan ikatan emosional dengan timnya, meningkatkan motivasi, dan merangsang kreativitas anggota tim, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim mereka melalui visi yang kuat dan inspiratif. Mereka mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi dan mencapai potensi terbaik mereka. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan memacu kinerja yang tinggi. Dilain hal pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja sangat tergantung pada konteks dan karakteristik individu di tim atau organisasi. Namun, pemimpin yang dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim cenderung mencapai tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dari pada pemimpin yang kaku dalam pendekatan mereka.

Faktor keorganisasian yaitu gaya seorang pemimpin yang memimpin karyawan atau anggotanya mampu menjadi salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan (Yunus dan Titien, 2013: 112). Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai (Handayani dkk, 2019). Maka dengan itu dapat disimpulkan ketika gaya seorang pemimpin mampu menginspirasi dan mendorong bawahannya akan meningkatkan motivasi karyawan, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

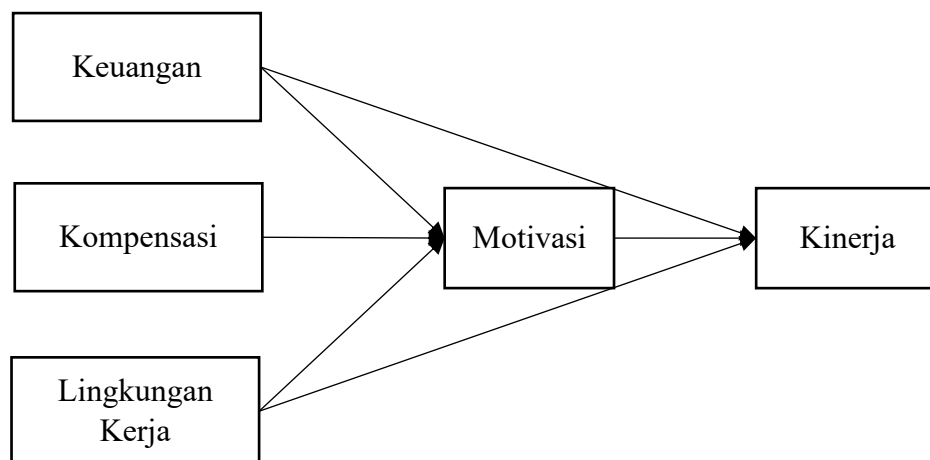
Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung atas jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan (Yunus dan Titien, 2013: 102). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan maka akan meningkatkan motivasi yang mana pada akhirnya karyawan akan berkinerja baik. Kompensasi yang terkait dengan pencapaian tujuan tertentu, seperti bonus kinerja atau insentif, dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka demi mencapai target tersebut. Dimana yang pada akhirnya karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dengan baik cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih keras dan lebih produktif.

Tujuan dari pemberian kompensasi salah satunya yaitu untuk memotivasi karyawan (Yunus dan Titien, 2013: 101). Organisasi memberikan gaji reguler kepada karyawan yang datang setiap hari dan menyelesaikan aktivitas yang dipersyaratkan. Dimana hal tersebut sesuai dengan penelitian, yang menyimpulkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai memiliki dampak positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Ervina dkk, 2023). Motivasi mampu berperan sebagai variabel mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa dengan pemberian kompensasi yang sesuai maka motivasi akan meningkat dan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat. Hal demikian dibuktikan dengan terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi terhadap motivasi (Reginald dan Andani, 2022).

Perusahaan dan organisasi harus memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi pekerja. Mengingat bahwa kenyamanan memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kondisi kantor yang nyaman, bersih, dan teratur dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Lingkungan kerja yang memfasilitasi rasa pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat menjadi kunci dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara individu maupun dalam tim.

Lingkungan kerja yang sehat dan aman dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa aman dan sehat, mereka dapat fokus dan berkinerja dengan lebih baik (Sugiarti, 2023: 184). Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian, menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Arjun, Pradana, dan Suarmana, 2022). Diperkuat dengan penelitian, yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hidayat dkk, 2019). Hal tersebut menandakan bahwa ketika lingkungan kerja yang membuat nyaman karyawan akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.6, sebagai berikut.



Gambar 2. 6
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis beserta hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian, di antaranya sebagai berikut.

- 1) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 2) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 3) Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 4) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada *Branch*

Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat.