

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan pengertian yang berkaitan dengan kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut dengan kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai

2.1.1 Kepemimpinan

Menurut Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng (2015:16) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan. Hal ini berarti kepemimpinan diperlukan dalam proses manajemen dan kegiatan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2016) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan suatu kelompok kearah pencapaian visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Dapat diartikan bahwa kemampuan yang dimiliki yakni membawa kelompok untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Berikut definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli, sebagai berikut:
Menurut Bangun (2015) kepemimpinan adalah proses psikologis dalam menerima

tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain. Kemudian, menurut Fahmi (2018) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Menurut Suwatdo & Periansa (2018), menyatakan bahwa pimpinan yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang kearah tujuan yang diharapkan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai fitur dan tidak memiliki pengaruh kepemimpinan akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapasitas untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Berdasarkan definisi diatas maka kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam organisasi memiliki spesialisasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Menurut Terry (2016) fungsi pemimpin dalam organisasi ada empat, yaitu : (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian. Menurut Rivai (2019) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yakni :

1. Fungsi Instruksi

Fungsi instruksi adalah kemampuan pimpinan menggerakkan pegawai agar melaksanakan perintah yang bersumber dari keputusan yang ditetapkan. Fungsi ini berjalan dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator

merupakan pihak yang menentukan perintah untuk dikerjakan agar keputusan dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, pelaksanaannya sangat bergantung pada pemimpin, dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan dari pemimpin akan mendapat dukungan lebih, sehingga kepemimpinan berjalan efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berwujud pelaksanaan hubungan antara pemimpin dengan pegawainya. Pemimpin berusaha menggerakkan orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dijalankan dengan memberikan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan jabatannya jika diberi pelimpahan wewenang.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini memiliki sifat komunikasi satu arah. Pengendalian yang dimaksud adalah kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas pegawainya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga dapat mencapai tujuan bersama secara maksimal.

2.1.1.3 Teori-teori Kepemimpinan

Wibowo (2015) menyatakan beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu :

1. Teori Kelebihan

Teori ini berpandangan yakni seseorang akan menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari yang lainnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi dan bertanggung jawab.

3. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orang tuanya seorang pemimpin maka keturunannya pun otomatis akan menjadi pemimpin mewakilkan orang tuanya.

4. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut memiliki kharisma. Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, berkuasa dan memiliki pengaruh yang sangat besar.

5. Teori Bakat

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Bakat kepemimpinan harus ditumbuhkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Teori ini menyatakan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap individu memiliki potensi untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan.

2.1.1.4 Gaya Kepemimpinan

Menurut Rinawati (2019) gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki unsur kekuasaan dengan paksaan atau kekerasan pemimpin terhadap bawahannya yang harus dipatuhi. Gaya otoriter ini biasanya sering digunakan oleh kepemimpinan militer. menyatakan bahwa otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan

2. Gaya Kepemimpinan Pseudo Demokratis

Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasinya aktif dari setiap warga kelompok. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan bebas diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya.

4. Gaya Kepemimpinan Dekokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dikantor. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

5. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, Sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan memiliki ketaan yang sangat tinggi.

6. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistic memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

2.1.1.5 Indikator Kepemimpinan

Menurut R.Terry (2017) ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan, yaitu :

1. Stabilitas Emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Contohnya seperti seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri.

2. Hubungan Manusia

Pemimpin harus mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Yakni berupa proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

3. Motivasi Pribadi

Seseorang yang berkeinginan untuk menjadi pemimpin harus memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

4. Kemampuan Komunikasi

Mempunyai kemampuan berkomunikasi untuk mengarahkan pegawai untuk terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

2.1.2 Kompensasi

Menurut Bangun (2015) kompensasi merupakan faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Definisi tersebut diambil kesimpulan bahwa hasil pekerjaan dapat ditentukan oleh kompensasi yang diterima oleh pegawai yang berkualitas. Banyak organisasi mengeluarkan sejumlah uang yang besar untuk mengembangkan sumber daya manusia agar berkompeten.

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Berikut definisi kompensasi menurut beberapa ahli, yakni sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2017) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Ariandi (2018) kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerjanya pada suatu organisasi.

Kemudian menurut Handoko (2017) mengatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa. Dari definisi tersebut kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan pengorbanan pegawai yang telah diberikan kepada perusahaan tempat ia bekerja. Maka dapat diketahui bahwa sistem pemberian kompensasi harus secara efektif karena bagian penting dari manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi sebenarnya hanya menjadi pedoman, agar sistem pengupahan semakin efektif bagi kedua pihak yaitu pemberi dan penerima kerja. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi memiliki tujuan sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Menurut Sihombing, dkk (2015) tujuan kompensasi meliputi hal-hal berikut :

1. Memperoleh personal yang berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pencari pekerjaan. Karena perusahaan harus bersaing untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, maka seharusnya perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan keahlian yang pegawai miliki. Hal itu dibutuhkan untuk menarik pencari kerja agar tertarik pada perusahaan tersebut.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Bila tingkat kompensasi tidak bersaing, maka akan banyak karyawan kompeten akan mengundurkan diri dari perusahaan. Untuk mencegah adanya hal tersebut, perusahaan harus menjaga agar perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Manajemen memberikan upah dan gaji yang harus berusaha bersikap adil bagi para pegawai. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting untuk diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak.

6. Mengikuti aturan hukum

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

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

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien.

2.1.2.3 Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai seringkali berbeda, namun jenis kompensasinya diberikan sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Menurut Mangkunegara (2017) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung
 - a. Upah adalah kompensasi berupa uang yang dibayarkan kepada pegawai setiap per jam, per hari, maupun per setengah hari.
 - b. Gaji merupakan pembayaran kepada pegawai atas jasa yang dilakukan dan diberikan secara bulanan.
2. Kompensasi tidak langsung
 - a. Benefit adalah nilai uang yang diberikan langsung untuk pegawai yang mudah ditentukan.
 - b. Pelayanan adalah nilai uang yang diberikan langsung untuk pegawai yang tidak mudah ditentukan.

Kemudian menurut Akbar, et al.,(2021) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik organisasi berupa pengakuan, dan dapat memberi kesempatan untuk promosi. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai tidak selalu berbentuk uang tapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Apapun bentuk kompensasinya, perusahaan mengharapkan dapat memotivasi peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai.

2.1.2.4 Sistem Kompensasi

Kompensasi mempunyai beberapa sistem yang dapat menjadi pedoman bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2019) sistem kompensasi yang umum diterapkan sebagai berikut :

1. Sistem waktu

Besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem ini lebih mudah diterapkan pada pegawai tetap ataupun pegawai harian. Sistem waktu biasanya diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan untuk pegawai tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu setiap bulannya. Besarnya kompensasi didasarkan atas lamanya bekerja bukan dengan prestasi kerja.

- a. Contoh sistem waktu harian : Saba adalah pekerja harian, upahnya perhari sebesar Rp75.000,00 jika ia bekerja selama satu minggu maka upahnya sama dengan $7 \times \text{Rp}75.000,00 = \text{Rp}525.000,00$.
- b. Contoh sistem waktu bulanan : Alpha adalah pegawai tetap, gajinya perbulan sebesar Rp1.500.000,00 jadi setiap bulannya Alpha mendapatkan gaji sebesar Rp1.500.000,00.

2. Sistem Hasil

Besarnya kompensasi yang dibayar mengikuti banyak hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaan. Sistem hasil tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti karyawan administrasi.

- a. Contoh : Perusahaan Raksa.ID menentukan perunit celana dalam sebesar Rp200,00 jika Sandy dapat memproduksi 1000 celana dalam, kompensasi yang diterima sebesar $1000 \text{ unit} \times \text{Rp}200,00 = \text{Rp}200.000,00$.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan menggunakan cara pengupahan yang didasarkan dari volume pekerjaan dan lama pengerjaan. Dalam sistem borongan pegawai bisa mendapat kompensasi besar atau kecil, tergantung atas pekerjaan mereka.

- a. Contoh : Sendy diberi upah borongan untuk membuat dapur sampai selesai sebesar Rp800.000,00. Dalam prediksi, pemborong akan selesai dalam 5 hari. Jadi upah yang didapatkan perhari sebesar Rp160.000,00. Saat itu upah membuat dapur perhari Rp90.000,00. Jika Sendy dapat menyelesaikan dalam waktu 5 hari, maka upah yang didapatkan lebih besar dari tingkat upah biasa yaitu $\text{Rp}160.000,00 - \text{Rp}90.000,00 = \text{Rp}70.000,00$. Tetapi jika dapur tersebut baru selesai dalam waktu 16 hari, maka upah perhari Sendy hanya Rp50.000,00. Jadi lebih kecil dari tingkat upah biasa yaitu $\text{Rp}160.000,00 - \text{Rp}50.000,00 = \text{Rp}110.000,00$.

Dalam pembayaran kompensasi harus dimonitor dalam waktu pemberiannya. Jika diberikan setiap akhir bulan maka harus selalu tepat. Hal ini dapat mendorong kinerja pegawai untuk mencapai pekerjaan yang maksimal sehingga membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Secara umum pemberian kompensasi digunakan beberapa metode di antaranya :

1. Metode Tunggal

Didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai. Contohnya pegawai negeri dengan ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A.

2. Metode Jamak

Dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki.

2.1.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018) kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh dan organisasi karyawan

Apabila serikat butuh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka kompensasi yang diberikan relatif kecil.

4. Produktivitas kerja

Jika produktivitas kerja karyawan tinggi maka kompensasi yang diberikan akan besar, dan sebaliknya jika produktivitas kerja karyawan rendah maka kompensasi yang diberikan kepada karyawan kecil.

5. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif rendah.

6. Posisi jabatan

Karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

7. Pemerintah dan undang-undang

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak seenaknya menetapkan

nominal balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

2.1.2.6 Indikator Kompensasi

Menurut Anwari (2018) indikator kompensasi sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan, atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Bonus

Bonus merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Bonus merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan).

3. Tunjangan

Pemberian tunjangan kepada karyawan berupa uang atau barang, namun sifatnya tertentu saja. Tunjangan diberikan kepada karyawan yang telah diangkat menjadi pegawai tetap, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, dan sebagainya.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Heny Sidanti (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor penting dalam melaksanakan kinerja pegawai karena memiliki pengaruh terhadap pegawai untuk menyelesaikan tugasnya yang berdampak akan menumbuhkan kinerja dalam organisasi. Lingkungan merupakan tempat pegawai melakukan pekerjaannya, jika lingkungan kerja kondusif akan memberikan rasa nyaman yang mengakibatkan pegawai untuk bekerja secara maksimal.

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Anam (2018) lingkungan kerja yaitu sesuatu yang ada disekeliling pegawai yang akan mempengaruhi individu untuk menemukan rasa aman, nyaman dan puas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh manajer.

Selanjutnya menurut Afandi (2018) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar pegawai dan mempengaruhi dalam menggerakkan tugas yang diterima.

Menurut Sunyoto (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja yaitu hal yang sangat penting ketika pegawai melakukan aktivitas bekerja, dengan mencermati lingkungan kerja yang baik atau menumbuhkan kondisi kerja yang maka akan memberikan dorongan terhadap kinerja pegawai.

2.1.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa jenis lingkungan kerja ada dua, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja yang bisa mempengaruhi pegawai baik secara langsung dan tidak langsung. Lingkungan kerja fisik juga dibagi dalam dua bagian, yakni :

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti tempat kerja, kursi, meja, fasilitas kerja, dan lain sebagainya.
- b. Lingkungan kerja umum adalah yang berhubungan dengan kondisi manusia seperti temperatur ruangan, pencahayaan, warna, dan lain sebagainya.

2. Lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik sebagai berikut :

1. Pencahayaan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk penerangan matahari. Hal ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup apalagi pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari.

2. Temperatur

Dalam ruangan bekerja, suhu anggota setiap manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Suhu ruangan kantor harus berkisar antara 20—25 derajat celcius. Saat pekerjaan menuntut aktivitas fisik, suhu minimum yang disarankan hanya sampai dengan 13 derajat celcius.

3. Kelembaban

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara (dalam %). Batas kelembaban ruangan industri adalah 40% - 60%. Bila kelembaban udara ruang kerja > 60% perlu menggunakan alat dehumidifier. Bila kelembaban udara ruang kerja < 40% perlu menggunakan alat humidifier.

4. Sirkulasi udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup besar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas.

5. Kebisingan

Kebisingan adalah salah satu yang bisa mengganggu kenyamanan pegawai dalam bekerja. Kebisingan berlebih di lingkungan kerja menimbulkan dampak yang merugikan seperti kerusakan pendengaran sementara atau permanen dan dapat menurunkan kinerja pegawai.

6. Getaran mekanis

Getaran mekanis yang dimaksud adalah getaran yang diakibatkan oleh alat/mesin. Getaran ini bisa sampai kepada tubuh pegawai yang menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

7. Bau-bauan

Bau-bauan yang tidak enak di lingkungan kerja dapat mengganggu kenyamanan kerja. Selain itu bau-bauan ini dapat mengganggu kesehatan dan kinerja pegawai.

8. Warna

Penataan warna ditempat kerja harus direncanakan dengan matang, karena penataan warna bisa mempengaruhi perasaan pegawai dalam bekerja. Warna dapat menyebabkan rasa bahagia, sedih, dan sebagainya. Selain berpengaruh pada perasaan, warna juga memiliki dampak yang besar pada penerangan kantor.

9. Dekorasi

Dekorasi juga bisa mempengaruhi perasaan pegawai dalam bekerja. Dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang bekerja, tapi berkaitan dengan mengatur tata letak, jenis perlengkapan dan lain sebagainya.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2017) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik sebagai berikut :

1. Perhatian

Dukungan atasan adalah sejauh mana pegawai merasa bahwa pimpinan mereka sering memberikan perhatian ataupun penghargaan dan perhatian atas pekerjaan yang dilakukan.

2. Kerjasama antar kelompok

Pegawai bisa merasakan ada kerjasama yang baik sesama pegawai atau kelompok yang ada di lingkungan kerja. Jika kerjasama antar kelompok itu baik maka pegawai akan merasa nyaman yang berdampak meningkatkan kinerja.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) mengemukakan indikator lingkungan kerja fisik dan non fisik sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

- a. Pencahayaan

Pencahayaan dalam lingkungan kerja memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga mereka dapat menunjukkan hasil kerja yang baik.

b. Suhu

Suhu ruangan kantor harus berkisar antara 20—25 derajat celcius. Saat pekerjaan menuntut aktivitas fisik, suhu minimum yang disarankan hanya sampai dengan 13 derajat celcius.

c. Kebersihan

Dengan lingkungan kerja yang bersih, penyakit yang mendatangi pegawai akan lebih sedikit dan kinerja akan meningkat. Kantor yang rapi dan bersih penataannya akan membuat pegawai semangat bekerja di dalamnya.

d. Warna

Warna dapat berpengaruh dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Warna berdampak terhadap perasaan pegawai, yang mana jika pewarnaan di lingkungan kerja bagus maka pegawai akan merasa senang.

e. Keamanan

Hal yang termasuk dalam keamanan adalah barang pribadi milik pegawai pada saat pegawai tersebut berada dalam lingkungan kerja. Misalnya sebagian besar dari pegawai datang dengan kendaraan sendiri seperti sepeda motor.

f. Jam kerja

Jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari atau malam hari. Jam kerja merupakan bagian paling umum yang harus ada pada sebuah perusahaan. Jam kerja pegawai umumnya ditentukan oleh pemimpin perusahaan berdasarkan kebutuhan perusahaan, peraturan pemerintah, dan kemampuan pegawai.

2. Lingkungan kerja non fisik

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

a. Hubungan kerja pegawai dan manajer

Sebagai pemimpin dan atasan langsung dari pegawai, manajer bertanggung jawab terhadap kinerja sebuah tim. Dalam setiap perusahaan, tugas manajer yang paling utama adalah memimpin, mengarahkan, dan mengawasi pegawai untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Hubungan kerja pegawai dengan manajer harus dijaga dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantar individu masing-masing

b. Hubungan kerja sesama pegawai

Hubungan kerja sesama pegawai harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi kinerja yang dilakukan. Jika kerja sama sesama pegawai terjalin dengan baik maka pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai bertumpu pada keahlian mengelola pegawai secara berkelanjutan sehingga pegawai tersebut memiliki tingkat kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan. Kinerja pegawai juga adalah salah satu bagian penting bagian manajemen sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Suatu organisasi tidak akan berlanjut jika tidak ada sumber daya manusia yang berkualitas didalamnya. Pegawai adalah penggerak dalam organisasi dan sebagai faktor kesuksesan organisasi dalam menjalankan usahanya.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Mangkunegara (2013: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Arifin et al (2019) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya. Dan menurut Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2017) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Faktor individu :
 - a. Keahlian dan kemampuan adalah kondisi fisik dan mental individu dalam menjalankan pekerjaan.

- b. Latar belakang adalah kondisi yang mempengaruhi sikap individu biasanya dipengaruhi oleh pengalaman.
 - c. Demografis adalah kondisi tempat tinggal individu yang akan membentuk tingkah laku berdasarkan adat yang berlaku
2. Faktor organisasi :
- a. Sumber daya adalah kemampuan organisasi yang bisa dinilai seperti manajemen sumber daya manusia.
 - b. Kepemimpinan adalah seni yang dilakukan pemimpin dalam menyeleksi dan membuat aturan untuk mencapai tujuan secara maksimal.
 - c. Imbalan adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai yang berprestasi.
 - d. Struktur hubungan adalah tanggung jawab sesama pegawai dengan kebutuhan pada organisasi
 - e. *Job design* adalah *job description* yang diberikan pimpinan kepada pegawai.
3. Faktor psikologis :
- a. Persepsi adalah proses yang digunakan individu dalam memahami sesuatu.
 - b. Sikap adalah perilaku yang dipelajari dari pengalaman.
 - c. Kepribadian adalah perilaku yang mencirikan individu,
 - d. Pembelajaran adalah aktivitas yang dijalani individu dari proses tidak tahu menjadi tahu dan paham akan sesuatu.

2.1.4.3 Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut Suwanto (2019) terdapat upaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu :

1. Diskriminasi

Pemimpin harus bisa bersifat objektif kepada pegawai yang memberikan tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dengan mereka yang belum. Maka dari itu bisa diambil keputusan yang adil dalam berbagai bidang seperti pembangunan sumber daya manusia.

2. Pengharapan

Pegawai yang memiliki dedikasi tinggi bagi organisasi sangat mengharapkan pengakuan yang dibentuk dalam penghargaan kinerja yang akan mempertinggi motivasi kerjanya dan memberikan hasil yang baik.

3. Pengembangan

Pegawai yang memiliki jabatan rendah sebaiknya harus menghadiri program pelatihan atau pengembangan. Sedangkan yang sudah memiliki jabatan tinggi harus bisa dipromosikan kepada jabatan yang lebih baik sesuai dengan kebijakan organisasi.

4. Komunikasi

Untuk dapat melakukan komunikasi secara tepat, pimpinan harus memahami berbagai kekurangan ataupun masalah yang akan dihadapi oleh pegawai serta solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Pimpinan juga harus bisa memahami program pelatihan ataupun pengembangan yang dibutuhkan para pegawai. Maka dari itu dibutuhkan komunikasi secara intensi dengan pegawai.

2.1.4.4 Indikator Kinerja

Sangadji dalam Sopiah (2018) menyatakan indikator kinerja yaitu :

1. Kualitas diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, seperti aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu yang ditentukan sebagai standar pencapaian waktu pekerjaan.
4. Kemandirian yaitu tingkat seorang pegawai apakah dapat menjalankan pekerjaannya atau bertanggung jawab terhadap organisasi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mengatakan bahwa adanya pengaruh dari kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Cincin Lindayani (2021) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Variabel (X) Kepemimpinan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik Vol. 6 No. 2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pertanian, Pangan dan Perikanan				
2	Fransisca L Nababan, et.al (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi	Variabel (X) Kepemimpinan Variabel	Variabel (X) Motivasi dan Kompetensi	Terdapat pengaruh dari kepemimpinan, terhadap	Jurnal Darma Agung Vol. 28 No. 3
3	Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli	Variabel (X) Kepemimpinan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Motivasi dan Pelatihan	Terhadap pengaruh yang positif Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2 No. 1
4	Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi	Variabel (X) Kepemimpinan Variabel (Y) Kinerja Pegawai	Variabel (X) Budaya Organisasi dan Motivasi	Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2 No. 1
5	Agung Surya Dwianto, et.al (2019) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Vol. 2 No. 2

JAEIL Indonesia					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Indah Sari (2018) Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kemasindo Cepat Nusantara Medan	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Pelatihan	Kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Vol. 2 No. 1
7	Abu Sari, et.al (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel (X) Kepemimpinan, Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Motivasi	Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran dan SDM Vol. 1 No. 2
8	Ahmad Sobirin dan Alkadri (2022) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi	Variabel (X) Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Motivasi	Semua variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Transekonomika Vol. 2 No. 5
9	Fidyah Yuli dan Sopi (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja	Variabel (X) Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Motivasi	Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh	Jurnal STIE Semarang Vol. 12 No. 3

	Terhadap Kinerja Karyawan			positif dan signifikan terhadap	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Hotel Patra Jasa Semarang			kinerja karyawan	
10	I Ketut Kusuma dan Yogi Antara (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Pada Kinerja Karyawan UD Terus Bali	Variabel (X) Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Seluruh variabel X berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Y	E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 4 No. 6
11	Yohanes Susanto, et.al (2020) The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance: Evaluating the Role of Work Motivation	Variabel (X) Kepemimpinan dan Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Talent Development & Excellence Vol. 12 No. 2
12	Dimas Prayoga dan Fajar Pasaribu (2020) Effect of Compensation, Leadership and Work Environment	Variabel (X) Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Variabel	Tidak Ada	Seluruh variabel X berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	International Proceeding Of Law & Economics

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	on Employee Performance RSU.	(Y) Kinerja Karyawan			
	Dr.GL.Tobin g Tanjung Morawa				
13	Richard Kaope dan Ocky Sundari (2021) The Effect of Work Environment and Workload on Employee Performance at KSU Islah Citra Mandiri Ampel Boyolali	Variabel (X) Lingkungan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Beban Kerja	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Rekomen Vol. 4 No. 2
14	Moh Sutoro (2019) The Effect Of Compensation On Employees Performance Of Imperial Club Golf Tangerang District	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Bussines Vol. 2 No. 1

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan sifatnya, organisasi cenderung merupakan kesatuan yang kompleks, yang berusaha mengalokasikan berbagai sumber daya demi tercapainya tujuan. Untuk itu maka kinerja pegawai dipandang sebagai penilaian bagi sebagian organisasi. Dalam penelitian mengenai kinerja pegawai sumber daya manusia dan perilaku manusia merupakan fokus primer.

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja, karena kinerja tidak hanya dilihat dari pegawai saja tetapi dari manajerial juga. Robbins (2016) berpendapat bahwa pemimpin adalah seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial.

Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kepemimpinan dapat mempengaruhi pegawai lewat proses komunikasi untuk bisa mencapai tujuan organisasi secara maksimal dan diharapkan akan membawa dampak positif yang bisa mengkoordinasikan organisasi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dengan jabatan yang dimiliki.

Menurut Tohardi (2010) keberhasilan maupun kegagalan pemimpin ditentukan dengan sikap dalam bertindak yang terlihat dari komunikasi, pengambilan keputusan dan motivasi pegawai. Adapun indikator yang digunakan dalam kepemimpinan menurut R.Terry (2017) diantaranya : (1) Stabilitas emosi, (2) Hubungan manusia, (3) Motivasi pribadi, (4) Kemampuan komunikasi.

Selain kepemimpinan yang memiliki peranan penting, kompensasi kerja juga harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Handoko (2017) mengatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa. Kompensasi dapat membuat pegawai mempunyai kinerja lebih baik, kompensasi yaitu tujuan pegawai untuk bekerja yang mana salah satu bentuk kompensasi adalah gaji. Dalam memberikan kompensasi perusahaan bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas. Perusahaan harus bisa bersaing untuk memiliki pegawai yang kompeten sesuai standar perusahaan.

Adapun indikator kompensasi menurut Anwari (2018) adalah : (1) Gaji, (2) Bonus, (3) Tunjangan. Jika semua indikator yang ada dapat dilakukan dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Seperti halnya menurut Agung Surya Dwianto, *et.al* (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selain kompensasi, lingkungan kerja dalam suatu organisasi penting untuk lebih diperhatikan. Lingkungan kerja dibagi dua yaitu fisik dan non fisik, lingkungan kerja yang baik dapat mendukung fokus pegawai dalam bekerja agar mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, apabila lingkungan kerja tersebut nyaman bagi para pegawai melalui peningkatan hubungan kerja sesama pegawai maupun atasan dan didukung oleh fasilitas yang menyenangkan akan berdampak positif bagi pegawai.

Menurut Anam (2018) lingkungan kerja yang nyaman akan menimbulkan rasa puas pegawai dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan. Danang (2015) mengemukakan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan bisa memengaruhi individu dalam menjalankan tugas. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Richard Kaope dan Ocky Sundari (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator yang digunakan dari lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017) yaitu : (1) Lingkungan kerja fisik yang meliputi pencahayaan, suhu, kebersihan, warna, keamanan, dan jam kerja, (2) Lingkungan kerja non fisik diantaranya yaitu hubungan kerja pegawai dan manajer serta hubungan kerja sesama pegawai.

Dengan demikian kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan perusahaan dapat terlaksana secara maksimal. Juni (2018) mengemukakan bahwa kinerja berkaitan dengan banyaknya usaha yang dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Indikator kinerja menurut Sangadji (2018) yaitu : (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Kemandirian. Kinerja pegawai penting diterapkan karena bisa mengetahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif dan adil akan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin baik kompensasi dan lingkungan kerja yang nyaman maka kinerja pegawai pun akan meningkat.

Cincin Lindayani (2021) melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang menghasilkan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Agung Surya Dwianto, *et.al* (2019) melakukan penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan menurut penelitian yang dilakukan Jusdiana Andi, *et.al* (2022) menghasilkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dimas Prayoga dan Fajar Pasaribu (2020) melakukan penelitian yang menyatakan bahwa seluruh variabel yaitu kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan yang ingin tercapai karenanya kinerja pegawai diharapkan selalu optimal. Maka dari itu pemimpin harus dapat menjadi contoh teladan bagi pegawai

dalam melaksanakan pekerjaan, pemberian kompensasi yang sesuai harapan dan kemampuan pegawai, serta lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kinerja pegawai. Jika terjadi kesalahan dalam memimpin perusahaan seperti adanya sikap tidak adil, kompensasi yang diterima pegawai tidak sesuai dengan harapan, dan di lingkungan kerja terjadi hubungan sesama pegawai yang tidak harmonis maka akan menimbulkan kinerja pegawai menurun.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, ditarik hipotesis sebagai berikut : **“Terdapat Pengaruh dari Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Penelitian Pada Penjahit CV Kembar Collection 9 di Kota Tasikmalaya)”**