

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Planned Behavior Theory***

Menurut *Planned Behavior Theory*, ada tiga jenis keyakinan perilaku, normatif, dan kontrol yang mengarahkan perilaku manusia. Menurut Icek Ajzen dalam buku (Ghozali, 2022) temuan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa terdapat argumen yang menentang korelasi kuat antara niat berperilaku dan perilaku sebenarnya. Hal ini pada akhirnya akan menjadi kelemahan TRA karena niat berperilaku tidak dapat dianggap sebagai satu-satunya faktor yang mempengaruhi perilaku dalam situasi di mana kendali individu atas perilakunya kurang.

TPB dapat digunakan untuk memahami bagaimana niat dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap remunerasi organisasi dalam konteks hubungan antara gaji dan kinerja pegawai. Pegawai akan menunjukkan pandangan yang lebih optimis terhadap tugas yang dijalankan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih baik jika apabila mereka meyakini bahwa bahwa gaji mereka adil dan sesuai dengan tugas yang telah mereka kerjakan hingga tuntas. Motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh norma-norma subyektif, seperti ekspektasi produktivitas dari atasan dan dukungan dari rekan kerja. Kontrol yang dirasakan atas perilaku, komponen lain dari TPB, juga berkaitan dengan kompensasi. Pegawai cenderung lebih termotivasi untuk memenuhi tujuan kerja yang telah ditetapkan jika mereka percaya bahwa mereka memiliki kendali atas peningkatan kinerja dan bahwa hal ini dihargai dengan kompensasi yang adil. Oleh karena itu, menurut kerangka kerja *Theory of Planned Behavior*, kompensasi yang adil tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga berfungsi sebagai elemen pendorong yang mendukung niat dan tindakan kerja yang konstruktif.

Dalam lingkungan kerja perilaku individu dipengaruhi oleh niat yang berasal dari sikap, norma pribadi, dan persepsi yang dirasakan terhadap kontrak, menurut *Theory of Planned behavior* (TPB). TPB dapat digunakan untuk memahami bagaimana persepsi pegawai terhadap tempat kerja mempengaruhi niat dan perilaku mereka di tempat kerja dalam konteks interaksi antara lingkungan kerja dan kinerja

pegawai. Pegawai akan menunjukkan sikap yang lebih konstruktif terhadap tugas yang diemban dan lebih terdorong untuk berkinerja lebih baik di lingkungan kerja yang ramah, aman, dan mendorong. Standar subyektif, budaya tempat kerja yang mendukung dan dorongan dari atasan dan rekan kerja, juga dapat meningkatkan keinginan individu untuk melakukan yang terbaik. Komponen penting lainnya adalah kontrol yang dirasakan. Pekerja yang percaya bahwa mereka memiliki wewenang atas pekerjaan mereka dan menerima bantuan dari tempat kerja mereka cenderung lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Oleh karena itu, sebagaimana diuraikan dalam kerangka kerja *Theory of Planned Behavior*, lingkungan kerja yang kondusif tidak semata-mata meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga membantu meningkatkan niat dan perilaku kerja yang produktif.

Dalam konteks keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, TPB dapat dimanfaatkan untuk memahami bagaimana kepemimpinan dalam organisasi mempengaruhi motivasi dan perilaku kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, meningkatkan motivasi intrinsik, dan menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, norma subyektif dalam TPB, seperti ekspektasi atasan dan budaya organisasi yang didorong oleh gaya kepemimpinan, dapat memperkuat niat pegawai untuk berkinerja lebih baik. Hubungan ini juga dipengaruhi oleh kontrol yang dirasakan atas perilaku, komponen lain dari TPB. Pegawai akan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan biasanya berkinerja lebih baik jika mereka percaya bahwa pemimpin mereka menawarkan kemungkinan untuk maju, dukungan, dan kepercayaan. Oleh karena itu, menurut kerangka kerja *Theory of Planned Behavior*, gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan, tetapi juga meningkatkan niat dan perilaku kerja yang produktif dari pegawai.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Definisi Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu proses pemanfaatan individu secara efisien dan efektif yang berada dalam ruang lingkup organisasi agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Para ahli menyatakan bahwa manajemen SDM mencakup segala hal mulai dari perekrutan, pengembangan, dan pelatihan hingga tinjauan kinerja dan gaji. Hal ini lebih dari sekedar mengisi lapangan kerja yang terbuka, hal ini juga mencakup memastikan bahwa setiap orang tumbuh semaksimal mungkin dan memberikan kontribusi sebesar mungkin kepada perusahaan. Menurut (Ansory & Indrasari, 2018) Ada dua jenis pengertian dari sdm yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian dalam konteks makro, sdm menunjukkan sekelompok personel yang bekerja demi perusahaan atau organisasi dan sering dikenal sebagai karyawan, buruh, pegawai, pekerja, atau tenaga kerja. Namun, populasi suatu negara yang telah bergabung dengan angkatan kerja, termasuk mereka yang belum mulai bekerja dan mereka yang sudah mulai bekerja, adalah definisi makro dari sumber daya manusia.

#### **b. Tujuan Manajemen SDM**

Sasaran secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memaksimalkan kegunaan atau produksi setiap pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana bisnis harus merekrut, melatih, mempekerjakan, menilai, dan mempertahankan pekerja dari segi kuantitas (kuantitas) dan kualitas (kualitas) untuk mencapai tujuan.

Berikut terdapat empat tujuan inti MSDM menurut (Ansory & Indrasari, 2018) perinciannya dijelaskan di bawah ini:

##### **1) Tujuan organisasional**

Dimaksudkan untuk mengakui peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mencapai efektivitas organisasi. Para pimpinan masih bertanggung jawab atas kinerja pegawai meskipun departemen sumber daya manusia telah dibentuk secara tegas untuk mendukung mereka. pimpinan bertanggung jawab atas kinerja pekerja. Manajer menerima bantuan dari departemen sumber daya manusia dalam mengelola masalah-masalah yang berkenaan dengan sumber daya manusia.

## 2) Tujuan fungsional

Dimaksudkan guna menjaga keterlibatan departemen di tingkat yang memenuhi persyaratan organisasi. Ketika standar manajemen sumber daya manusia tidak sesuai dengan tuntutan organisasi, sumber daya manusia akan kehilangan relevansinya.

## 3) Tujuan sosial

Bertujuan untuk membatasi dampak negatif terhadap organisasi agar dapat menanggapi tuntutan serta tantangan yang dihadapi masyarakat dengan menjunjung etika dan kepedulian sosial.. Ketika sebuah organisasi gagal mengarahkan sumber dayanya, hal ini dapat menciptakan hambatan bagi masyarakat.

## 4) Tujuan personal

Dimaksudkan untuk membantu anggota staf mencapai tujuan mereka, paling tidak sasaran yang dapat meningkatkan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Saat menentukan apakah akan mempertahankan, memisahkan, memindahkan, atau mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, sangat penting untuk memperhatikan tujuan pribadi mereka. Kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun, dan mereka dapat keluar dari organisasi, jika tujuan pribadi tidak diperhitungkan.

### c. Fungsi Manajemen SDM

Fungsi Manajemen SDM hampir mirip dengan fungsi manajemen secara umum, menurut (Ansory & Indrasari, 2018) fungsi manajemen SDM meliputi sebagai berikut:

#### a. Fungsi manajerial

- 1) Perencanaan (*Planing*)
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*)
- 3) Pengarahan (*Directing*)
- 4) Pengendalian (*Controlling*)

#### b. Fungsi operasional

- 1) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- 2) Pengembangan
- 3) Kompensasi

- 4) Pengintegrasian
- 5) Pemeliharaan
- 6) Pemutusan hubungan kerja

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

#### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas profesinya berdasarkan kriteria yang relevan dengan jabatan terkait. Menurut (Nopianti et al., 2022) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil usaha seseorang dalam menyelesaikan kewajiban yang harus dijalankan olehnya sesuai dengan pertanggungjawabannya atas hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Afandi dalam (Roziki & Swasono, 2021) adalah potensi prestasi yang dicapai seseorang atau sekelompok individu dalam suatu perusahaan sesuai dengan berbagai wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka merealisasikan tujuan organisasi secara legal, tidak bertentangan dengan hukum, dan tidak bertentangan dengan moralitas dan etika.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Edison et al., 2017) Kinerja pegawai diposisikan sebagai perhatian utama pada variabel terikat (*dependent variables*) dalam sejumlah penelitian. Sejumlah faktor lain yang bertindak sebagai variabel bebas (*independent variables*), memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan kinerja ini, diantaranya meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi.

#### **c. Tujuan Kinerja Pegawai**

Adapun tujuan dari kinerja pegawai menurut Michael Armstrong dalam buku (Fahmi, 2018) sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan peningkatan yang dapat dicapai kinerja organisasi.
- 2) Berindak sebagai penggerak perkembangan yang terjadi dalam proses pembentukan budaya yang berorientasi pada kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.

- 4) Memungkinkan memberikan kesempatan kepada pengembangan kemampuan, peningkatan kepuasan kerja, dan pencapaian potensi optimal oleh individu berkontribusi positif tidak hanya bagi diri mereka sendiri, tetapi juga bagi keberhasilan organisasi secara menyeluruh.
- 5) Membangun interaksi yang terbuka dan membangun antara individu dan manajer melalui proses dialog berkelanjutan mengenai pelaksanaan tugas sepanjang tahun..
- 6) Menyediakannya suatu kerangka untuk kesepakatan yang dinyatakan dalam target dan standar kinerja, sehingga pemahaman bersama mengenai sasaran dan peran yang harus dijalankan oleh manajer serta individu dalam mencapai sasaran tersebut dapat ditingkatkan.
- 7) Memberikan dukungan dalam pendelegasian wewenang kepada individu dengan memberi keleluasaan lebih untuk memikul tanggung jawab atas pekerjaannya dan menjalankan fungsi pengendalian terhadap tugas-tugas tersebut.

#### **d. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator menurut (Edison et al., 2017) adalah sebagai berikut:

##### **1) Target**

Target atau goal adalah ukuran seberapa banyak pekerjaan, tugas, atau tujuan yang telah diselesaikan.

##### **2) Kualitas**

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini merupakan komponen yang sangat penting. karena nilai dipertahankan oleh kualitas.

##### **3) Waktu penyelesaian**

Pekerjaan dijamin akan selesai atau dikirim sesuai jadwal. Ini adalah modal yang dibutuhkan untuk membangun kepercayaan anggota. Pemahaman tentang anggota ini juga meluas ke area internal organisasi lainnya.

##### **4) Taat asas**

Hal ini harus diselesaikan dengan cara yang tepat, akuntabel, dan transparan selain memenuhi tenggat waktu, standar kualitas, dan target.



#### 5) Akurat

Hal ini harus diselesaikan dengan cara yang tepat, akuntabel, dan transparan selain memenuhi tenggat waktu, standar kualitas, dan target.

Sedangkan menurut (Maria, 2018) indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

##### 1) Kemampuan teknis

Kapasitas untuk menggunakan pengalaman dan pelatihan yang diperoleh, serta informasi, teknis, alat, dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

##### 2) Kemampuan konseptual

Kapasitas untuk memahami betapa rumitnya mekanisme dalam organisasi dan bagaimana bidang gerak setiap unit disesuaikan agar sesuai dengan bidang operasional organisasi secara keseluruhan. Pada dasarnya, setiap orang atau pekerja di setiap organisasi sadar akan peran, kewajiban, dan tugasnya. keterampilan interpersonal, khususnya kemampuan untuk berkolaborasi dengan orang lain, menginspirasi staf, serta dapat melakukan negosiasi.

### 2.1.4 Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Dalam pengertian Kompensasi, pegawai menerima imbalan sebagai bentuk ucapan terima kasih atas kontribusinya terhadap organisasi dan layanan yang diberikan. Insentif ini bisa dalam berbagai bentuk, termasuk bonus, insentif, tunjangan, dan gaji, dan bisa berupa uang atau non-moneter. Kompensasi mencakup semua manfaat atau imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan. Hal ini mencakup insentif moneter dan non-moneter yang ditawarkan oleh organisasi untuk mengakui kontribusi anggota staf.

Menurut (Bahri, 2022) Semua uang yang diterima pekerja sebagai pembayaran atas kerja mereka dikenal sebagai kompensasi. Rencana kompensasi bervariasi dari satu lembaga ke lembaga lainnya dan disesuaikan dengan tujuan, misi, dan visi masing-masing organisasi.

Kemampuan dan kewajiban organisasi untuk mendukung pekerja dalam mencapai tujuan mereka dan mengakui kinerja mereka dikenal sebagai kompensasi.

Filosofi dan strategi kompensasi menjadi landasan bagi proses kompensasi, yang meliputi: untuk menyediakan dan mempertahankan berbagai jenis dan tingkat upah, tunjangan, dan bentuk kompensasi lain yang sesuai, persiapannya berupa kebijakan dan strategi, prinsip panduan, struktur, dan prosedur menurut bob dalam (Mutiarra & Sumiati, 2023).

Menurut kadarisman dalam (Nuraisyah et al., 2022) memaparkan kompensasi adalah proses pemberian upah atau insentif kepada pekerja. Artinya, pekerja yang telah menyumbangkan jasanya bagi kemajuan usaha akan mendapatkan imbalan sesuai dengan hasil kerjanya.

Segala penghasilan yang diperoleh sebagai bentuk apresiasi atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, pegawai memperoleh pembayaran yang dapat berupa uang tunai ataupun fasilitas non-tunai, disebut sebagai kompensasi. Kerja sama, kebahagiaan kerja, pengadaan yang efisien, motivasi, stabilitas staf, dan disiplin merupakan beberapa tujuan dari remunerasi. Ada yang berpendapat bahwa rasa terima kasih atau imbalan berfungsi sebagai penghargaan bagi karyawan yang telah membantu mereka mencapai tujuan mereka melalui pekerjaan yang dilakukan (Efendi et al., 2022).

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan, kompensasi dapat disimpulkan sebagai bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai ketidakseimbangan atas layanan yang diberikan dan kontribusinya dalam mencapai sasaran organisasi. Kompensasi mencakup unsur- unsur seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif dan bentuk penghargaan lainnya, baik dalam bentuk uang maupun barang.

Filosofi dan strategi kompensasi merupakan landasan perencanaan penghargaan, yang melibatkan kebijakan, struktur, dan prosedur untuk memastikan kompensasi adil dan sejalan dengan visi, misi, dan kemampuan perusahaan. Hal ini juga sebagai bentuk apresiasi kepada pekerja atas kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.



## **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Setiap organisasi menghadapi masalah dalam menentukan kebijakan pembayarannya karena banyaknya elemen yang memengaruhi remunerasi yang ditawarkan oleh organisasi. Menurut (Sinambela & Sinambela, 2019) terdapat elemen-elemen yang mempengaruhi kompensasi, diantaranya seperti berikut ini:

### **1) Kinerja dan efisiensi kerja**

Setiap organisasi bertujuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada dari kegiatan operasionalnya, baik keuntungan yang bersifat baik materi maupun non materi. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan guna memastikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi pada umumnya tidak akan memberikan kompensasi yang melebihi nilai kontribusi yang diberikan oleh karyawan tersebut

### **2) Kapasitas untuk membayar**

Kapasitas keuangan organisasi menentukan jumlah kompensasi yang ditawarkan. Untuk menghindari kemungkinan kebangkrutan, organisasi tidak akan membayar pegawainya lebih dari yang seharusnya.

### **3) Kesiediaan membayar**

Kebijakan remunerasi bagi pegawai akan dipengaruhi oleh kemauan untuk membayar. Meskipun banyak organisasi dapat menawarkan tingkat pembayaran yang tinggi, tidak semuanya siap menawarkan ketidakseimbangan yang besar.

### **4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja**

Jumlah tenaga kerja yang tersedia di pasar kerja turut memengaruhi struktur remunerasi yang diterapkan. Pegawai yang tidak memiliki bakat dan kemampuan yang membedakan mereka dari tenaga kerja normal akan dibayar lebih rendah.

### **5) Asosiasi pekerja**

Asosiasi pegawai, asosiasi pekerja ataupun asosiasi buruh akan berdampak pada pedoman kompensasi. Biasanya, asosiasi pekerja membela hak partisipannya untuk mendapatkan kompensasi yang seimbang, memadai, dan terjangkau. Serikat pekerja akan menuntut peningkatan remunerasi jika ditentukan bahwa suatu organisasi tidak menawarkan kompensasi yang cukup.

#### 6) Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Karena pegawai merupakan komponen penting organisasi dan harus dilindungi, undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan saat ini sedang dikaji secara ketat. Sistem kompensasi akan dipengaruhi oleh peraturan dan fungsi yang jelas. Misalnya, undang-undang upah minimum dan undang-undang ketenagakerjaan.

#### c. Jenis-Jenis Kompensasi

Dalam buku (Sinambela & Sinambela, 2019) Secara umum, dalam berbagai literatur, terdapat tiga kategori kompensasi. Diantaranya (1) kompensasi langsung, (2) kompensasi tidak langsung, dan (3) insentif. Dimana yang dimaksud dengan kompensasi langsung adalah penghargaan atau insentif yang dikenal sebagai gaji atau upah yang diberikan secara teratur sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh organisasi. Ini biasanya terjadi sebulan sekali, namun beberapa organisasi khususnya di sektor Kompensasi langsung diberikan secara komersial dua kali dalam sebulan. Sementara itu, kompensasi tidak secara langsung mencakup pemberian beberapa manfaat tambahan. dari pendapatan atau tunjangan dengan imbalan uang tunai atau produk, bukan gaji atau kompensasi yang ditetapkan. Sementara itu, insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai motivasi untuk mencapai kinerja tertentu. atau insentif yang diberikan kepada pegawai untuk mendorong tingkat produksi yang tinggi bersifat sementara dan dapat terjadi sewaktu-waktu.

Menurut Nawawi dalam (ISA et al., 2015) kompensasi finansial adalah pembayaran ganti rugi di luar pekerjaan biasa yang ditetapkan dengan undang-undang. Pembayaran kompensasi di luar pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: dengan menawarkan pembayaran atas jasa yang diberikan atau untuk menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan oleh instansi atau atasan. Sedangkan kompensasi non finansial sebagai berikut:

- 1) Jaminan sejumlah upah tertentu dari waktu ke waktu, seperti tunjangan hari tua, asuransi kesehatan, atau tunjangan kesehatan, memberikan keamanan ekonomi terhadap bahaya atau kecelakaan.

- 2) Penyediaan hiburan dan fasilitas tempat kerja seperti rekreasi, perumahan, dan fasilitas merupakan bagian dari program pelayanan pegawai.
- 3) Program karir dan promosi menawarkan beragam pilihan dari berbagai peluang. Namun, dari sudut pandang organisasi, karier memerlukan prosedur yang digunakan perusahaan untuk merevitalisasi dirinya sendiri.
- 4) Tersedianya kemungkinan bagi organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dikenal dengan istilah pendidikan dan pelatihan.

#### **d. Tujuan Kompensasi**

Menurut (Sinambela & Sinambela, 2019) kompensasi mempunyai berbagai tujuan, di antaranya adalah sebagai berikut:

##### **1) Ikatan kerja sama**

Dalam struktur organisasi, kompensasi akan membentuk hubungan jomtrak kerja antara pemimpin dan pegawai, yang akan saling bergantung satu sama lain. Setiap pegawai membutuhkan uang untuk menghidupi dirinya sendiri, sehingga ia harus melakukan pekerjaannya sebaik mungkin sambil tetap mematuhi arahan pimpinan. Sementara para pemimpin harus memastikan bahwa perusahaan menggunakan tenaga dan pengetahuan pegawai, mereka juga memiliki tanggung jawab untuk membayar pegawai sesuai dengan kebutuhan mereka.

##### **2) Kepuasan dalam pekerjaan**

Karyawan melaksanakan tugas dengan mengalokasikan waktu, tenaga, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa pegawai puas dengan pekerjaan mereka, organisasi harus membayar mereka sesuai dengan apa yang telah mereka kontribusikan.

##### **3) Motivasi**

Pegawai yang menerima kompensasi yang adil akan terstimulasi dan termotivasi untuk bekerja di level tertinggi dan memberikan hasil semaksimal mungkin. Untuk meningkatkan motivasi pekerja. Biasanya, organisasi menawarkan insentif keuangan dan insentif lainnya sebagai insentif. Pimpinan akan lebih mudah membimbing staf jika mereka menerima kompensasi yang adil.

#### 4) Menjamin keadilan

Membayar pekerja dengan baik akan menjamin keadilan di dalam organisasi. Keadilan internal dan eksternal memiliki hubungan dengan kompensasi. Keadilan eksternal mengacu pada membayar pegawai dengan jumlah yang sama dengan pegawai lain di organisasi lain, sedangkan keadilan internal berkaitan dengan jumlah kompensasi berdasarkan nilai relatif dari peran, tanggung jawab, dan kinerja pegawai. Stabilitas pegawai akan ditingkatkan dengan remunerasi seperti itu.

#### e. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut (Sinambela & Sinambela, 2019) meliputi beberapa hal sebagai berikut sebagai berikut:

##### 1) Gaji dan upah

Kompensasi tidak diragukan lagi terkait dengan gaji atau upah, tetapi gaji tidak selalu merupakan kompensasi. Artinya, kompensasi lebih luas daripada gaji dan upah, sedangkan upah lebih dari kompensasi.

##### 2) Insentif

Kinerja pegawai menentukan apakah insentif dibayarkan secara variabel atau tidak tetap. Insentif, seperti bonus, komisi, dan kompensasi yang ditangguhkan, termasuk faktor utama yang mampu membangkitkan semangat pekerja dalam memberikan hasil terbaik. Hal ini dimaksudkan agar insentif tersebut dapat meningkatkan partisipasi pekerja dalam tugas-tugas organisasi.

##### 3) Jaminan sosial

Kesejahteraan sosial pegawai lebih erat kaitannya dengan jaminan sosial daripada dengan perlindungan atas risiko kerugian pegawai. Tujuan jaminan sosial adalah untuk memastikan bahwa setiap orang memiliki jaring pengaman di hari tua. Untuk memastikan bahwa tidak ada unsur paksaan, iuran dana jaminan dipotong langsung dari pendapatan bulanan pegawai. Selain itu, banyak orang yang menyatakan bahwa menabung dan menerima jaminan sosial itu serupa. Biasanya, perawatan medis, pensiun, dan asuransi hari tua termasuk dalam jaminan sosial.

##### 4) Asuransi tenaga kerja

Dalam asuransi ketenagakerjaan, lembaga tersebut menjalin kerja sama dengan pihak penanggung asuransi yang dapat memberikan santunan atas segala risiko

terkait pekerjaan yang mungkin dialami pegawai, pembayaran asuransi ketenagakerjaan dapat dilakukan oleh organisasi dan pegawai, atau oleh pegawai secara langsung melalui perjanjian tertentu sesuai dengan perjanjian. Asuransi berfungsi sebagai pengganti atas kerugian aktual atau potensial yang mungkin dialami pegawai di masa mendatang. Asuransi ini mencakup asuransi jiwa yang menyangkut tentang kematian, cacat dan kesehatan.

#### 5) Jasa-jasa kepegawaian lainnya

Jasa kepegawaian adalah layanan atau fasilitas yang ditawarkan organisasi kepada pegawainya. Layanan dan fasilitas ini dapat meningkatkan standar hidup pegawai serta memenuhi tujuan lain seperti meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Sedangkan indikator kompensasi menurut (Moeheriono, 2014) adalah seperti berikut ini:

##### 1) Gaji dan upah

Seorang pegawai menerima hadiah atau tanda penghargaan secara berkala atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji dan upah merupakan jenis remunerasi, yaitu hadiah yang diberikan kepada pegawai secara berkala atas prestasi kerja mereka. Kekuatan ikatan kerja dan waktu penerimaan merupakan satu-satunya faktor yang membedakan gaji dari upah. Jika seseorang memiliki ikatan kerja yang kuat, mereka menerima gaji. Jika tidak, mereka menerima upah. Pembayaran gaji sering kali dilakukan pada akhir setiap bulan, sedangkan upah dilakukan setiap hari atau setiap minggu.

##### 2) Insentif

Organisasi menawarkan insentif kepada stafnya sebagai cara berterima kasih atas prestasi mereka yang telah dilakukan ke dalam organisasi.

##### 3) Dana apresiasi

Dana apresiasi adalah pembayaran ekstra yang diperuntukkan kepada pegawai atau pekerja setahun sekali, dengan syarat persyaratan tertentu terpenuhi. Dalam pengertian ini, bonus terlihat di banyak organisasi. Semua pegawai sering menerima jumlah yang sama, yang mungkin setara dengan pendapatan satu bulan atau, tergantung pada kebijakan organisasi, dapat bervariasi. Seperti halnya tunjangan

hari raya, bonus ini sebenarnya lebih baik disebut sebagai gaji ketiga belas atau keempat belas, dan seterusnya.

#### 4) Tunjangan

Tunjangan biasa disebut *allowance* yakni semua pembayaran tunai tambahan yang dilakukan oleh organisasi kepada stafnya secara berkala atau periodik. Peran dan tujuannya semata-mata untuk menambah atau menambah gaji pokok atau kompensasi yang diperoleh.

### 2.1.5 Lingkungan Kerja

#### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja suatu organisasi menjadi tempat beraktivitasnya kumpulan orang-orang yang mempunyai jabatan, berbagi tujuan, dan bekerja sama untuk mencapai kesuksesan. pegawai akan mendapatkan keuntungan dengan memiliki lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan (Syafitriyani & Natal Indra, 2024).

Menurut Nitisemito dalam (Hasanudin et al., 2021) yang disebut Lingkungan kerja adalah Semua hal di sekitar karyawan yang bisa memengaruhi cara mereka bekerja adalah bagian dari lingkungan kerjanya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam (Hasanudin et al., 2021) berpendapat bahwa Lingkungan kerja adalah sepegawai alat dan sumber daya yang digunakan pegawai, lingkungan tempat tinggal dan tempat kerja mereka, praktik kerja mereka, dan pengaturan kerja individu atau kelompok yang membentuk lingkungan kerja mereka.

Lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik membentuk dua kategori lingkungan kerja. Lingkungan kerja fisik: segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja dan berpotensi berdampak pada pekerja. Interaksi langsung dengan pegawai dan lingkungan perantara merupakan dua aspek lingkungan kerja fisik. Lingkungan yang mempunyai interaksi langsung dengan pegawai adalah lingkungan yang bersentuhan langsung dengan pegawai. Kondisi manusia dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang merupakan lingkungan perantara Sedarmayanti dalam (Rivalita & Ferdian, 2020).



Lingkungan kerja berfungsi sebagai ruang untuk melakukan tugas dan sumber pengetahuan. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan ramah agar pegawai merasa nyaman dan produktif. Kualitas kerja yang lebih baik, berkurangnya ketegangan mata dan keinginan spiritual, dan yang terpenting moral kerja dan prestise yang lebih baik bagi organisasi tersebut merupakan manfaat dari lingkungan kerja yang positif (Z. Hidayat & Taufiq, 2012).

Merujuk pada penjelasan di atas, lingkungan kerja mempunyai peranan yang cukup besar dalam menunjang aktivitas organisasi. Selain alat, sumber daya, dan prosedur kerja, tempat kerja juga mencakup keadaan sosial dan ruang kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan kinerja pekerja.

#### **b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti dalam buku (Cahyati et al., 2022) terdapat beberapa aspek lingkungan kerja yang terbagi dalam dua kategori utama yaitu meliputi berikut:

##### **1) Lingkungan kerja fisik**

Istilah Lingkungan kerja fisik merujuk pada seluruh unsur fisik yang terdapat di sekitar area kerja dan berpotensi memengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara umum, lingkungan fisik ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yang pertama adalah elemen yang secara langsung mempengaruhi pegawai, seperti meja, kursi, komputer, lemari, dan barang-barang lainnya; yang kedua adalah lingkungan umum, atau yang dikenal sebagai Lingkungan kerja yang berdampak pada kondisi fisik dan psikologis manusia mencakup berbagai faktor, seperti warna ruangan, gangguan, getaran, kelembapan, pencahayaan, dan sirkulasi udara..

##### **2) Lingkungan kerja non fisik**

Semua kondisi yang berhubungan dengan interaksi profesional, termasuk interaksi dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan. Mustahil untuk mengabaikan kumpulan ruang kerja non-fisik ini dalam dunia kerja. Dengan meningkatkan kenyamanan, keselamatan, dan produktivitas pekerja, lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang positif membantu agar organisasi mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai adalah menciptakan suasana kerja yang ramah dan nyaman. Banyak elemen, termasuk elemen organisasi, sosial, psikologis, dan fisik, yang dapat memengaruhi kondisi tempat kerja. Elemen-elemen ini saling berhubungan dan berkontribusi pada pengembangan lingkungan di tempat kerja yang dapat membantu atau menghambat kinerja pegawai. Untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman, produktif, dan sehat bagi semua pihak, sangat penting bagi organisasi untuk memahami dan mengendalikan elemen-elemen yang mempengaruhinya.

Beberapa poin utama yang dapat disampaikan adalah sedikit faktor yang dapat mempengaruhi seberapa baik lingkungan kerja tertentu berhubungan dengan kemampuan karyawan, di dalamnya terdapat sejumlah faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap seberapa baik lingkungan kerja tertentu berhubungan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah Sedarmayanti dalam buku (Khaeruman et al., 2021):

#### 1) Penerangan/cahaya ditempat kerja

Salah satu elemen kunci yang memengaruhi kenyamanan, kesejahteraan, dan produktivitas pegawai adalah pencahayaan di kantor. Lingkungan kerja yang lebih nyaman, mengurangi ketegangan mata, dan meningkatkan fokus, semuanya dapat dicapai dengan pencahayaan yang baik. Pencahayaan alami, seperti sinar matahari, atau pencahayaan buatan, seperti lampu neon atau lampu LED, dapat digunakan sebagai sumber cahaya di tempat kerja. Meskipun pencahayaan buatan perlu disesuaikan dengan kebutuhan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup, namun cahaya alami sangat disarankan karena dapat meningkatkan suasana hati dan mengurangi stres. Pencahayaan yang buruk dapat dengan cepat menyebabkan kelelahan mata, mengganggu konsentrasi, dan meningkatkan kemungkinan kecelakaan di tempat kerja.

#### 2) Temperatur ditempat kerja

Salah satu elemen lingkungan yang berdampak langsung pada kenyamanan dan produktivitas pekerja adalah suhu tempat kerja. Suhu yang terlalu rendah mungkin

tidak nyaman, namun suhu yang terlalu tinggi dapat membuat orang mengalami dehidrasi dan mengganggu kemampuan mereka untuk berkonsentrasi. Suhu yang nyaman antara 22 dan 26 derajat Celcius sangat ideal untuk kantor. Mempertahankan suhu yang konsisten dan memenuhi kebutuhan staf membutuhkan penggunaan pemanas ruangan, pendingin ruangan (AC), atau sistem ventilasi yang efektif.

### 3) Kelembapan ditempat kerja

Untuk mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan mendukung kesehatan bag pegawai, kelembapan di tempat kerja sangat penting. Tergantung pada jenis pekerjaan dan kondisi ruangan, tingkat kelembapan yang optimal adalah antara 40-60%. Kelembapan yang terlalu rendah dapat menyebabkan masalah pernapasan, kulit kering, dan ketidaknyamanan pada mata, sedangkan kelembapan yang terlalu tinggi dapat membuat udara terasa pengap, mendorong pertumbuhan jamur, dan menurunkan kualitas udara.

### 4) Sirkulasi udara ditempat kerja

Sirkulasi di tempat kerja sangat penting untuk menjaga kenyamanan, kesehatan, dan kualitas udara pegawai. Ventilasi yang tepat menurunkan polusi udara, menghindari kelembapan yang berlebihan, dan membantu mengganti udara pengap dengan udara baru. Sirkulasi udara yang buruk dapat menyebabkan sakit kepala, masalah pernapasan, dan kelelahan di antara para pekerja. Oleh karena itu, untuk menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif, kipas angin, sistem HVAC, atau ventilasi alami harus digunakan.

### 5) Kebisingan tempat kerja

Paparan jangka panjang terhadap tingkat kebisingan yang tinggi dapat menyebabkan stres, penurunan produktivitas, dan kemungkinan gangguan pendengaran. Mesin, diskusi, atau lingkungan sekitar dapat menjadi penyebab kebisingan. organisasi dapat mengurangi efeknya dengan menggunakan kedap suara, ruang kerja yang dirancang dengan baik, atau pelindung pendengaran untuk anggota staf yang bekerja di lingkungan yang bising.

#### 6) Getaran mekanis ditempat kerja

Mesin atau peralatan kerja yang bekerja secara terus-menerus dapat menyebabkan getaran mekanis di tempat kerja. Paparan getaran yang berlebihan dapat mengganggu kenyamanan dan fokus pekerja serta mengakibatkan penyakit muskuloskeletal dan kelelahan. Jika hal ini berlangsung terus menerus, efeknya dapat menjadi lebih parah dan termasuk cedera sendi atau sirkulasi darah yang buruk. organisasi dapat menggunakan alat pelindung diri, peredam getaran, dan perawatan rutin pada mesin dan peralatan kerja untuk menurunkan risiko.

#### 7) Bau-bauan ditempat kerja

Bau di tempat kerja biasanya mengacu pada berbagai bau yang mungkin ada di tempat kerja, baik yang berasal dari makanan, bahan kimia, atau peralatan tertentu. Kenyamanan dan produktivitas pegawai dapat dipengaruhi oleh bau tertentu. Mengendalikan bau di kantor sangat penting untuk membangun suasana yang ramah dan efektif bagi pegawai. Di antara tindakan tersebut adalah penggunaan bahan penghilang bau, pembersihan yang sering, dan ventilasi yang memadai.

#### 8) Tata warna ditempat kerja

Warna di tempat kerja memerlukan pertimbangan dan perencanaan yang cermat. Pada kenyataannya, skema warna dan skema dekorasi saling terkait erat. Hal ini masuk akal karena emosi sangat dipengaruhi oleh warna. Karena warna memiliki kemampuan untuk membangkitkan emosi manusia, sifat dan efeknya kadang-kadang dapat menghasilkan sentimen kegembiraan, kesedihan, dan sebagainya.

#### 9) Dekorasi ditempat kerja

Skema warna yang baik terkait dengan dekorasi, sehingga berdampak pada hasil ruang kerja serta pengaturan tata letak ruang kerja, skema warna, peralatan, dan elemen-elemen lainnya.

#### 10) Musik ditempat kerja

Para ahli menyatakan bahwa pekerja dapat terbangun dan terstimulasi untuk bekerja dengan mendengarkan musik yang menenangkan yang sesuai dengan lingkungan, waktu, dan lokasi. Alhasil, pemilihan musik untuk kantor haruslah hati-

hati. Memutar musik yang tidak pantas di tempat kerja dapat mengganggu produktivitas.

#### 11) Keamanan ditempat kerja

Menekankan keberadaan lingkungan kerja sangat penting untuk menjaga lokasi dan keadaannya tetap aman. Memanfaatkan layanan Unit Petugas Keamanan adalah salah satu langkah untuk memastikan keamanan di tempat kerja

#### **d. Manfaat Lingkungan Kerja**

Karena lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas, maka hal ini dapat menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi organisasi dan semua pekerja. Manfaat lingkungan kerja menurut (Busro, 2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Kesehatan fisik dan psikis
- 2) Kenyamanan kerja
- 3) Ketenangan kerja
- 4) Ketepatan dalam kerja
- 5) Kedalaman konsentrasi dalam kerja
- 6) Kepuasan dalam kerja
- 7) Kualitas inovasi pekerjaan
- 8) Keragaman kreativitas pekerjaan
- 9) Kuantitas produktivitas dalam bekerja
- 10) Kualitas produktivitas dalam bekerja
- 11) Tingkat performa
- 12) Ketahanan dalam bekerja
- 13) Mengurangi stres kerja, dan
- 14) Tingkat hubungan kekeluargaan sesama antar pekerja

#### **e. Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja menurut (Khaeruman et al., 2021) meliputi sebagai berikut:

##### 1) Aman

Dalam arti aman adalah tempat kerja yang aman akan menawarkan kondisi kerja yang nyaman dan bebas dari gangguan apa pun.

## 2) Tempat yang layak

Artinya, jika ruang kerja terlalu sempit, panas akan membuat pekerja tidak dapat berkonsentrasi pada tugasnya dan membuat pekerjaan menjadi tidak efisien.

## 3) Orang yang berada dalam lingkungan kerja

Dengan kata lain, perhatian, sikap, keramahan, dan kepedulian karyawan sangatlah penting karena faktor-faktor tersebut merupakan faktor utama yang akan memotivasi para pekerja untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

Sedangkan menurut (Busro, 2017) indikator dalam lingkungan kerja meliputi beberapa hal, diantaranya adalah:

Faktor-faktor yang menentukan kenyamanan lingkungan kerja fisik, terutama di dalam ruangan adalah:

- 1) Kebersihan lingkungan
- 2) Keberadaan pengatur suhu ruangan
- 3) Penataan ruangan
- 4) Adanya tanaman hias
- 5) Adanya dekorasi dinding
- 6) Pengaturan aksesoris ruangan
- 7) Pengaturan perabotan lainnya
- 8) Ketersediaan hospot dan wifi
- 9) Adanya pengharum ruangan/ aroma terapi
- 10) Adanya dan pengaturan pencahayaan alami serta buatan
- 11) Sistem perlindungan
- 12) Adanya alat pemadam api

## 2.1.6 Gaya Kepemimpinan

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Salah satu elemen kunci yang mempengaruhi kemampuan organisasi atau kelompok untuk berhasil mencapai tujuan bersama adalah gaya kepemimpinan. Setiap orang yang memimpin memiliki cara tersendiri dalam memimpin unik yang dibentuk oleh keadaan, kepribadian, dan pengalamannya. Gaya seorang pemimpin



lebih dari sekedar memberikan instruksi, ini juga melibatkan membina hubungan dan menginspirasi serta memberdayakan tim mereka.

Nuryana dalam (Z. Hidayat & Taufiq, 2012) mengemukakan bahwa gaya seorang pemimpin adalah cara mereka mempengaruhi pengikutnya dengan kata lain, bagaimana mereka bertindak sebagai pemimpin untuk membantu anggotanya melakukan yang terbaik. Salah satu tanggung jawab seorang pemimpin adalah membantu anggota staf dalam mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang biasa digunakan seseorang dalam memengaruhi tindakan orang lain berdasarkan sudut pandangnya, dalam hal ini upaya yang dilakukan adalah menyesuaikan persepsi antara individu yang berusaha mempengaruhi perilaku dan individu yang akan dipengaruhi, istilah gaya sama dengan cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya, Thoha dalam (Tinggogoy, 2018).

Gaya kepemimpinan ialah seseorang yang menerapkan sifat, kebiasaan, perangai, sikap, dan kepribadian yang membedakannya ketika berinteraksi dengan orang lain Kartono dalam (Jessica, 2017). Gaya kepemimpinan ialah suatu hubungan atau hubungan di mana orang-orang mendorong secara timbal balik bekerja sama guna menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan bersama dapat dipahami sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan sangat menentukan kemajuan organisasi (Kolesta & Angela, 2024).

Cara seorang pemimpin melibatkan dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dikenal sebagai gaya kepemimpinannya. Setiap pemimpin memiliki gaya berbeda yang dibentuk oleh keadaan, kepribadian, dan pengalamannya. Pada kenyataannya, gaya seorang pemimpin mencakup banyak elemen lain, termasuk membangun hubungan baik, memberikan bimbingan, memberdayakan anggota tim, dan mengoordinasikan perspektif pengikut dan pemimpin. Gaya kepemimpinan yang berbeda, menunjukkan bahwa pemimpin dapat mengubah strategi mereka untuk memenuhi tuntutan organisasi dan orangnya. Pada akhirnya, kemampuan organisasi untuk berhasil mencapai tujuan bersama sangat dipengaruhi oleh keefektifan gaya kepemimpinannya.

## **b. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan**

Dalam dunia kerja, baik instansi pemerintah maupun swasta sudah seharusnya mempunyai seorang pimpinan atau pemimpin. Berhasil tidaknya suatu program tergantung pada siapa pemimpinnya dan tipe kepemimpinan yang diterapkan. Ada orang yang menyukai pemimpin, ada pula yang tidak suka. Oleh karena itu menurut (Edison et al., 2017) berikut tipe-tipe gaya kepemimpinan:

### **1) Kepemimpinan kharismatik**

Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan karismatik menggunakan pesona, kepribadian, dan kemampuan komunikasinya untuk menarik perhatian pada dirinya sendiri, memotivasi orang lain, dan mempengaruhi pendapat mereka. Pemimpin karismatik memiliki kapasitas khusus untuk memperoleh pengabdian, semangat, dan loyalitas yang tinggi dari para pengikutnya.

### **2) Kepemimpinan transformasional**

Selain memberi inspirasi dan motivasi kepada para pengikutnya untuk meraih hasil yang luar biasa, kepemimpinan transformasional menumbuhkan rasa percaya, kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin, yang pada gilirannya memotivasi para pengikutnya untuk melangkah lebih maju dan melampaui harapan.

### **3) Kepemimpinan transaksional**

Salah satu strategi yang digunakan dalam gaya kepemimpinan ini adalah melibatkan orang-orang dalam penetapan tujuan dengan menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur. Pemimpin transaksional memberi penekanan kuat pada sejumlah komponen kinerja impersonal, termasuk anggaran, jadwal, dan rencana. Mereka menjunjung tinggi standar dan nilai-nilai organisasi serta menunjukkan rasa dedikasi terhadapnya.

### **4) Kepemimpinan partisipatif**

pendekatan kepemimpinan yang menunjukkan perhatian mendalam terhadap anggota atau bawahan. Meskipun pemimpin tetap membuat keputusan akhir, gaya kepemimpinan ini mendorong pengikut untuk berpartisipasi aktif dalam proses dengan menawarkan pemikiran dan usulan secara demokratis.

#### 5) Kepemimpinan otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis adalah bentuk kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin menetapkan kebijakan dan memiliki otoritas penuh atas pengambilan keputusan dengan masukan minimal dari pengikut. Pimpinan yang otokratis biasanya memiliki kendali penuh, mengeluarkan arahan, dan mengharapkan anggota tim untuk mengikutinya tanpa banyak diskusi atau umpan balik. Pendekatan ini sering digunakan dalam organisasi dengan struktur hierarki yang kaku atau dalam situasi di mana penilaian yang cepat diperlukan. Dalam beberapa situasi, kepemimpinan otoriter dapat meningkatkan produktivitas, tetapi jika digunakan secara berlebihan, hal itu juga dapat menghambat keterlibatan dan kreativitas bawahan.

#### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Beberapa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan menurut Stoner dalam (Asnawi, 1999) adalah sebagai berikut:

- 1) Aspek-aspek yang berasal dari pimpinan mencakup latar belakang keilmuannya dan engan dalam memimpin sebuah organisasi.
- 2) Unsur-unsur bawahan antara lain adalah kematangan pribadi, kebebasan mengambil tindakan, kemandirian, dan motivasi untuk menerima tugas dan wewenang.
- 3) Faktor-faktor yang berasal dari situasi lingkungan yang mencakup gaya yang lebih disukai oleh waktu, karakteristik tugas, dan batasan waktu.

#### d. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut (Hasnawati et al., 2021) pada dasarnya, gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk yang berbeda diantaranya yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis (*Authoritarian*)

Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan otokratis memiliki otoritas penuh atas pengambilan keputusan dan tidak melibatkan bawahan dalam prosesnya. Pemimpin otokratis memberlakukan kebijakan, prosedur, dan tujuan yang kaku serta menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Pendekatan ini sering digunakan dalam lingkungan kerja yang sangat terstruktur atau dalam situasi yang membutuhkan pilihan yang cepat. Kepemimpinan otokratis dapat

meningkatkan produktivitas dan ketertiban, namun jika digunakan terlalu banyak, hal ini juga dapat menurunkan motivasi pekerja karena membatasi kemampuan mereka untuk berinovasi dan menyuarakan pendapat.

## 2) Gaya kepemimpinan demokratis (*Democratic*)

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan anggota tim secara aktif dalam pengambilan keputusan. Tipe pemimpin ini mendorong komunikasi terbuka, memberi anggota staf kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka, dan mempertimbangkan masukan sebelum membuat keputusan. Karena setiap anggota tim merasa dihargai dan terlibat dalam proses kerja, metode ini dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan rasa memiliki. Kepemimpinan demokratis cenderung menumbuhkan tempat kerja yang damai, kreatif, dan produktif, meskipun pengambilan keputusan membutuhkan waktu lebih lama.

## 3) Gaya kepemimpinan kebebasan (*Laissez-Faire*)

Pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan tanpa batas, yang juga dikenal sebagai *laissez-faire*, sepenuhnya memercayai anggota tim atau bawahan untuk membuat pilihan dan menyelesaikan tugas sendiri. Dengan pendekatan kepemimpinan ini, pemimpin terutama berperan sebagai fasilitator daripada pengontrol, menawarkan bimbingan atau intervensi minimal kecuali benar-benar diperlukan. Hal ini mendorong pengembangan tanggung jawab, kreativitas, dan inovasi individu sebaik mungkin.

## e. Teori-Teori Gaya Kepemimpinan

Pemimpin memiliki kekuatan untuk membentuk tindakan kelompok yang terorganisasi dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Di mana sejak masyarakat manusia dimulai kepemimpinan telah muncul sehingga dapat memunculkan teori-teori tentang kepemimpinan. Menurut (Hutahaeen, 2021) ada tiga konsep kepemimpinan diantaranya itulah yang berikut ini:

### 1) Teori genesis

Teori genesis adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan strategi kepemimpinan yang menekankan pada awal mula dan pertumbuhan seorang pemimpin. Ide ini berfokus pada bagaimana seorang pemimpin berkembang

sebagai hasil dari variabel lingkungan dan genetik. Menurut teori ini, sebagian orang percaya bahwa kepemimpinan adalah sifat alami yang diwariskan, sementara yang lain berpendapat bahwa kontak sosial, pendidikan, dan pengalaman adalah faktor utama yang berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan. Ide ini juga menyoroti bagaimana karakter dan gaya kepemimpinan seseorang dibentuk oleh latar belakang sosial, budaya, dan sejarah mereka di samping karakteristik pribadi mereka.

## 2) Teori sosial

Kepemimpinan dipengaruhi oleh unsur-unsur sosial dan lingkungan selain sifat-sifat pribadi dalam teori sosial. Menurut teori ini, seorang pemimpin dibentuk oleh interaksinya dengan orang lain serta oleh struktur sosial, budaya, dan norma-norma di lingkungannya. Hubungan dinamis antara pemimpin dan pengikut dikatakan menghasilkan kepemimpinan, dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sosialnya menentukan seberapa efektif kepemimpinannya.

## 3) Teori ekologis

Menurut teori ekologis, lingkungan yang dinamis dan interaktif merupakan latar yang ideal untuk pengembangan kepemimpinan. Teori ini didasarkan pada gagasan ekologi, yang meneliti interaksi sosial, budaya, politik, dan ekonomi antara manusia dan lingkungan sekitarnya. Menurut gagasan ini, kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat ia memimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerjanya. Gaya kepemimpinan dan keberhasilan dibentuk secara signifikan oleh sejumlah faktor, termasuk perubahan organisasi, budaya kerja, kebijakan eksternal, dan dinamika sosial di dalam tim.

## **f. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut (Khaeruman et al., 2021) meliputi sebagai berikut:

- 1) Tingkat komunikasi pimpinan dan bawahan (Komunikasi)
- 2) Tingkat kesediaan atasan untuk mendorong bawahan dalam mengeluarkan ide dan saran (motivasi)

- 3) Tingkat otoritas pimpinan dalam memberikan kebebasan untuk mengerjakan tugas (tegas)
- 4) Tingkat perhatian pimpinan atas prestasi kerja bawahan (perhatian)

Sedangkan menurut (Tambunan, 2015) indikator gaya kepemimpinan meliputi sebagai berikut:

- 1) Melayani

Agar dapat memajukan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya, seorang pemimpin yang efektif harus mampu melayani untuk memenuhi keinginan dan harapan bawahannya. Seorang pemimpin yang menganut prinsip melayani akan mengutamakan kebutuhan pengikut atau bawahannya.

- 2) Pengambilan keputusan

Membuat keputusan merupakan hal terpenting yang dapat dilakukan seorang pemimpin. Kemampuan seorang pemimpin untuk memutuskan kebijakan mana yang akan dibuat atau ditetapkan dimulai dengan pilihan strategis yang mereka buat. Membuat keputusan merupakan keterampilan yang harus diasah oleh para pemimpin agar dapat memenuhi tanggung jawab mereka.

- 3) Keteladanan

Pendekatan seorang pemimpin dalam memberi inspirasi, mengarahkan, dan mendorong bawahannya, serta berbagai kemampuan, kreativitas, visi, kejujuran, dan perhatian mereka, semuanya merupakan contoh sifat teladan. Seorang pemimpin harus menjadi panutan yang kepribadiannya dapat ditiru oleh para pengikutnya.

- 4) Bertanggung jawab

Menjadi seorang pemimpin datang dengan banyak tugas yang harus dipenuhi berdasarkan dukungan, kepercayaan, atau keyakinan dari orang lain yang menginginkan seorang pemimpin untuk meningkatkan status quo.

- 5) Bekerja sama

Pemimpin yang kompeten akan mampu menciptakan suasana kerja yang positif, menumbuhkan budaya kerja sama tim di antara karyawan, dan berkomunikasi dengan jelas dengan bawahan. Kolaborasi yang baik akan



memastikan bahwa semua tugas selesai sesuai jadwal, bahwa tujuan organisasi tercapai, dan orang-orangnya puas dengan pekerjaan mereka.

6) Menciptakan perubahan

Agar organisasi dan orang-orang yang mereka pimpin mengalami peremajaan mendasar, para pemimpin harus mampu berinovasi dan menghasilkan penemuan-penemuan baru. Para pemimpin yang inovatif dan kreatif akan menjauhi pola-pola kerja berulang yang tidak menawarkan jalur yang jelas bagi pertumbuhan para pengikutnya.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

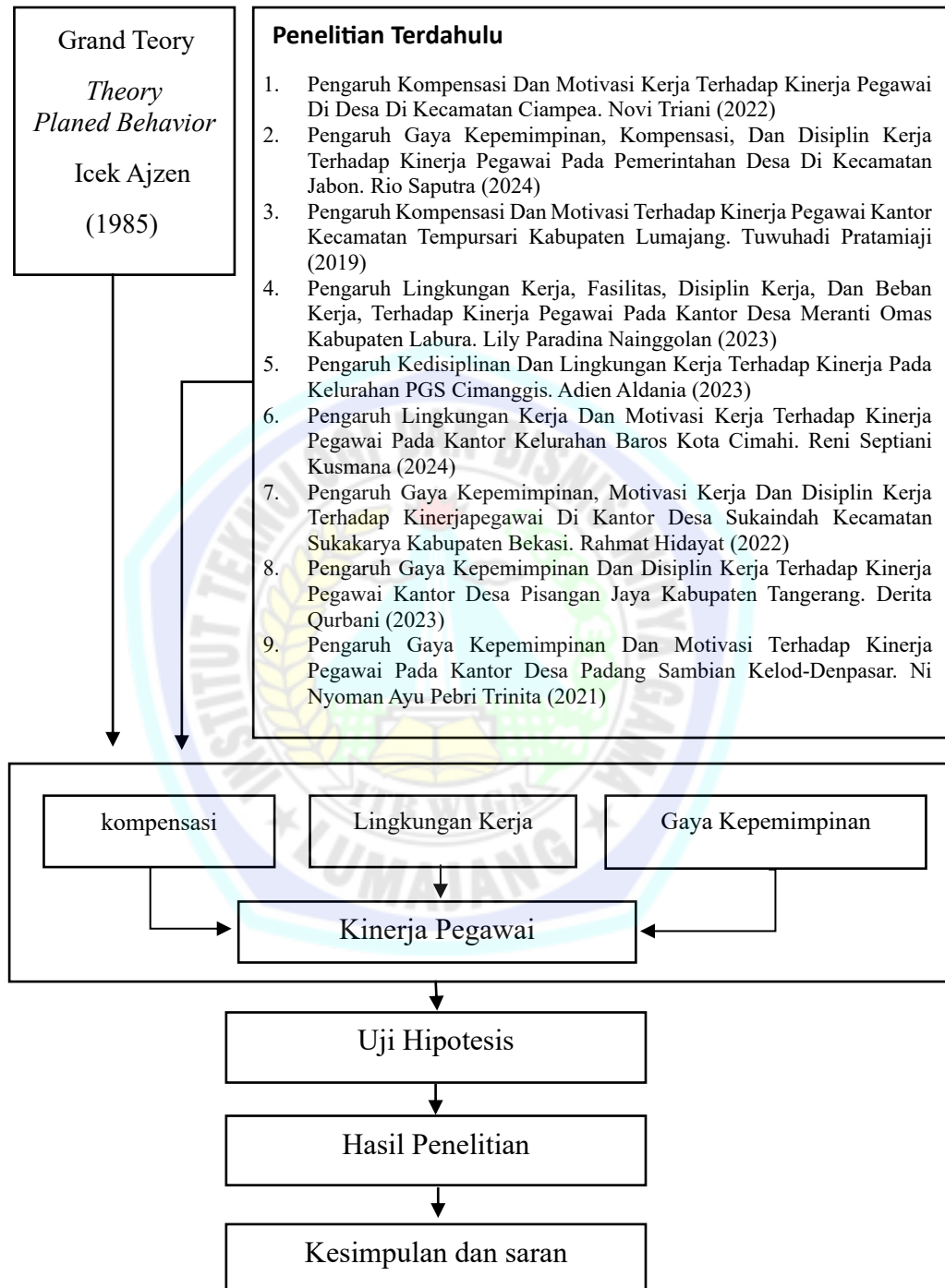
No	Nama peneliti	Tahun	Judul penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil peneliti
1.	Novi Triani, Syahrur Agung, Ecin Kuraesin	2022	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Desa Di Kecamatan Ciampea	Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai	Kompensasi memiliki pengaruh berdampak besar pada kinerja pegawai
2.	Rio Adi Saputra, Hasan Ubaidillah, Sumartik	2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Paada Pemerintahan Desa Di Kecamatan Jabon	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Kompensasi memberikan dampak positif yang nyata terhadap kinerja pegawai
3.	Tuwuhdi Pratamiaji, Zainul Hidayat, SE., MM. , Kusnanto Darmawan, SE., MM.	2019	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang	Kompensasi, Motivasi Dan Kinerja Pegawai	Kompensasi tidak memberikan dampak yang berarti secara parsial terhadap kinerja pegawai
4.	Lily Paradiana Nainggolan, Bayu Eko Broto, Christine Herawati Limbong	2023	Pengaruh Lingkungan Kerja, Fasilitas, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawaipada Kantor Desa Meranti Omas Kabupaten Labura	Lingkungan Kerja, Fasilitas , Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Adien Aldaina, Elmira Siska, Natal Indra	2023	Pengaruh Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan PGS Cimanggis	Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama peneliti	Tahun	Judul penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil peneliti
6.	Reni Septiani Kusmana, Yudi Ferdiana	2024	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Baros Kota Cimahi	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja pegawai
7.	Rahmat Hidayat, Saut Panjaitan, Abdul Hayi	2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Sukaindah Kecamatan Sukakarya Kabupaten Bekasi	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Pegawai	gaya kepemimpinan menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai
8.	Derita Qurbani, Melisa	2023	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pefawai Kantor Desa Pisangan Jaya Kabupaten Tangerang	Gaya Keemimpinan, Displin Kerja, Dan Kinerja Pegawai	gaya kepemimpinan memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai
9.	Ni Nyoman Ayu Pebri Trinita. Bagus Suthanaya	2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Padang Sambilan Kelod – Denpasar	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kinerja Pegawai	kepemimpinan secara parsial, tidak terdapat pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

## 2.3 Kerangka Penelitian

### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

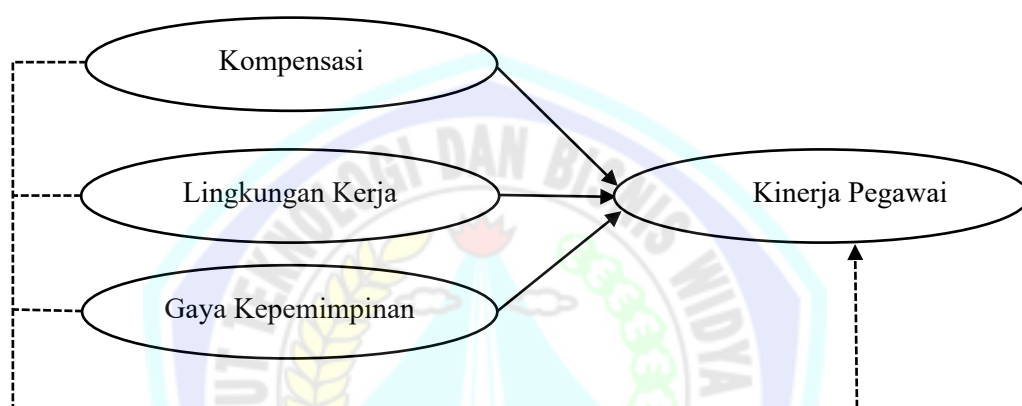


Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Peneliti Terdahulu

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Tujuan dari studi ini adalah untuk menyelidiki dan menunjukkan apakah itu Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh pada Kinerja pegawai. Dalam studi ini ada variabel independen yang meliputi Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3). Sedangkan variabel dependen Y dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai. Kerangka konteks dalam studi ini dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil olah data peneliti 2025

## 2.4 Hipotesis

Pernyataan apa pun mengenai segala sesuatu yang bersifat sementara yang belum diverifikasi secara ilmiah disebut hipotesis. Jika suatu hipotesis divalidasi, maka hipotesis tersebut menjadi fakta (Lubis, 2018). Adapun serangkaian hipotesis dalam penelitian ini seperti yang berikut:

### 2.4.1 Hipotesis Pertama

Berdasarkan pemaparan kadarisman didalam (Nuraisyah et al., 2022) memaparkan kompensasi adalah proses pemberian upah atau insentif kepada pekerja. Artinya, pekerja yang telah menyumbangkan jasanya bagi kemajuan usaha akan mendapatkan imbalan sesuai dengan hasil kerjanya. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Triani et al., 2022) dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada

pengaruh besar dari kompensasi (X1) terhadap pekerja (Y). dan itu berarti presentasi perwakilan akan meningkat jika gaji naik dan sebaliknya. Dalam studi yang diterapkan oleh (Saputra et al., 2024) dengan variabel (X2) sebagai Kompensasi dan (Y) sebagai Kinerja Pegawai Kompensasi memberikan dampak positif yang nyata terhadap kinerja pegawai Dalam penelitian (Pratamiaji et al., 2019) Kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tempursari di Kabupaten Lumang tidak berpengaruh signifikan secara parsial oleh kompensasi, berdasarkan temuan uji hipotesis pertama. Dari uraian diatas maka kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian yang telah dilakukan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

**H1: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor desa se-kecamatan Senduro.**

#### **2.4.2 Hipotesis Kedua**

Lingkungan kerja berfungsi sebagai ruang untuk melakukan tugas dan sumber pengetahuan. Dengan demikian, perlu dilakukan pembanguana suasana kerja yang nyaman dan ramah agar karyawan merasa betah dan produktif. Kualitas kerja yang lebih baik, berkurangnya ketegangan mata dan keinginan spiritual, dan yang terpenting moral kerja dan prestise yang lebih baik bagi organisasi tersebut merupakan manfaat dari lingkungan kerja yang positif (Pratamiaji et al., 2019). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nainggolan et al., 2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja sebagai (X1) mempunyai dampak yang signifikan dan menguntungkan terhadap kinerja pegawai sebagai (Y). Dalam penelitian (Aldaina et al., 2023) Lingkungan kerja sebagai (X2) terdapat bahwasanya lingkungan kerja berkolerasi berpengaruh secara berarti dan mengarah pada peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan dalam studi (Septiani Kusmana & Yudi Ferdiana, 2024) menyatakan bahwa Jika lingkungan kerja fisik Kantor Kelurahan Baros, terutama fasilitasnya, tidak memadai, hal ini menghambat proses pekerjaan dengan lancar dan efektif, sehingga secara keseluruhan dapat menurunkan kinerja. Pegawai juga merasa tidak termotivasi karena kurangnya fasilitas yang memberikan motivasi.



Dari uraian penelitian terdahulu diatas maka dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja memengaruhi performa pegawai.

**H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor desa se-kecamatan Senduro.**

#### **2.4.3 Hipotesis Ketiga**

Gaya kepemimpinan adalah tingkah laku standar yang mana digunakan individu ketika berusaha mengubah tingkah laku orang lain berdasarkan pandangannya, dalam hal ini upaya yang dilakukan adalah menyesuaikan pandangan antara pihak yang memengaruhi perilaku dan pihak yang dipengaruhi, istilah gaya sama dengan cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya Thoha dalam (Tinggogoy, 2018). Dalam studi Rahmat Hidayat (2022) Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak nyata terhadap performa kerja pegawai. Dalam peneliian Derita Qurbani (2023) Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai bahwa Dengan menggunakan tahapan uji statistik, hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak signifikan pada kinerja pegawai. Dalam studi yang dilakukan oleh Ni Nyoman Ayu Pebri Trinita (2021) terdapat bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi  $\beta_1$  sebesar 0,268 yang menandakan adanya kontribusi nyata dalam mendorong kinerja pegawai pada Kantor Desa Padangsambian Kelod Denpasar. Pada studi yang telah dilakukan diatas oleh karena itu, gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa kerja pegawai.

**H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dikantor desa se-kecamatan Senduro**

#### **2.4.4 Hipotesis Keempat**

Semua uang yang diterima pekerja sebagai pembayaran atas kerja mereka dikenal sebagai kompensasi. Rencana kompensasi bervariasi dari satu lembaga ke lembaga lainnya dan disesuaikan dengan tujuan, misi, dan visi masing-masing

organisasi (Bahri, 2022). Menurut Sedarmayanti dalam (Hasanudin et al., 2021) Lingkungan kerja adalah sepegawai perangkat dan sumber daya yang digunakan karyawan, lingkungan tempat tinggal dan tempat kerja mereka, praktik kerja mereka, dan penataan kerja individu atau tim yang membentuk lingkungan kerja mereka. Dan menurut Nuryana dalam (Z. Hidayat & Taufiq, 2012) mengemukakan bahwa gaya seorang pemimpin adalah cara mereka mempengaruhi pengikutnya dengan kata lain, bagaimana mereka bertindak sebagai pemimpin untuk membantu anggotanya melakukan yang terbaik. Salah satu tanggung jawab seorang pemimpin adalah membantu anggota staf dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian (Handoko et al., 2021) dan (Amelia, 2024) kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memiliki nilai positif dan signifikan secara keseluruhan simultan terhadap kinerja pegawai. dari studi yang telah dilakukan bahwa variabel kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kantor desa se-kecamatan senduro**