

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi. Sehingga terwujud tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian. Pemberian balas jasa dalam setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Dalam rangka persaingan ini organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya dibutuhkan perusahaan atau organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia yaitu terjemahan dari "*human resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).

Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2011). Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan

menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Pendapat ini relevan dalam kerangka berpikir bahwa sumber daya harus ditingkatkan kualitas dan kompetensi agar menjadi sebuah kekuatan. Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. tujuan kemasyarakatan yaitu secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan serta mengurangi pengaruh negatif dari tuntutan terhadap organisasi;
2. tujuan organisasional yaitu adanya pengelolaan sumber daya manusia dalam memberikan sumbangan terhadap aktifitas organisasi, dan mengakui pengelolaan sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan;
3. tujuan fungsional yaitu memelihara agar kontribusi dan manajemen sumber daya manusia memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi;
4. tujuan pribadi yaitu membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya sejauh tujuan itu membantu kontribusinya terhadap organisasi.

2.1.2 Insentif

Pengertian insentif atau kompensasi oleh beberapa penulis didefinisikan seperti dibawah ini, Rivai (2004:385) menjelaskan bahwa tujuan utama dari Insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, Insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting, menurut Dale Yoder, insentif dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan terutama kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi perawatan di rumah sakit, dan pensiun.

Menurut Handoko (2002:176), menyatakan bahwa pengertian insentif adalah : “Perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan”.

Sedangkan Pangabea (2002:93) Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas, insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan, mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitas kerjanya meningkat. Persamaan antara gaji dan insentif diantaranya:

1. Gaji dan insentif merupakan pendapatan (*outcomes*) bagi karyawan.
2. Tujuan pemberian gaji dan insentif yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan ketertarikan karyawan.
3. Gaji dan insentif adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian gaji dan insentif dibenarkan oleh peraturan legal, sehingga bisa dimasukkan dalam neraca fiskal perusahaan tersebut.

Sedangkan perbedaan antara gaji dan insentif

1. Gaji adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya, sedangkan insentif merupakan kebijakan bukan kewajiban.
2. Gaji wajib dibayar perusahaan sedangkan insentif diberikan hanya atas kebijakan saja, bukan kewajiban perusahaan jadi sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji harus dibayar dengan finansial berupa uang atau barang, sedangkan insentif dapat diberikan dengan finansial dan non finansial yang dapat berupa fasilitas dan pelayanan.
4. Gaji waktu dan besarnya tertentu, sedangkan insentif waktu dan besarnya tidaknya.

Dengan demikian insentif disini adalah sebagai strategi meningkatkan kinerja dan produktifitas serta efisiensi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis menurut penelitian Zaputriet al (2013) insentif memiliki 2 indikator yaitu:

1. Insentif material merupakan insentif yang di berikan oleh karyawan yang berbentuk materi yang berupa bonus.
2. Insentif non material merupakan insentif yang di berikan dalam bentuk hadiah-hadiah atau kenikmatan-kenikmatan, kesejahteraan, reputasi atau kemuliaan yang lebih besar dan tidak dalam bentuk uang, yaitu seperti pujian dan penghargaan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya dengan melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, (Anggi Pratama) dengan menciptakan lingkungan tempat kerja yang menyenangkan berarti secara langsung maupun tidak langsung mengurangi pemborosan waktu, biaya, jumlah absensi, kesalahan kerja dan kecelakaan di tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat membantu karyawan bekerja dengan tenang dan tidak membuat mereka cepat jenuh dalam bekerja, sehingga akan merasa puas dengan hasil kerjanya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat membuat karyawan merasa cepat bosan dan merasa tegang tentu akan menghambat pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Bentuk fisik lingkungan kerja yang baik meliputi penerangan yang cukup, tempat yang bersih, tersedianya alat-alat pengaman, sirkulasi udara yang baik, suara bising yang dapat di tekan seminimal mungkin, tersedianya fasilitas pendukung lainnya.

Menurut Sedarmayanti (2009:21), secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik yaitu berupa asset fisik yang dimiliki perusahaan dan lingkungan kerja non fisik yang merupakan bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang di dalamnya mencakup hal-hal seperti perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang baik dapat

menumbuhkan semangat kerja karyawan dan membuat mereka bekerja lebih giat untuk meningkatkan kinerja mereka.

Menurut penelitian Bushiri (2014), lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas lingkungan kerja, gangguan kebisingan kerja, kurangnya hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan.

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antar karyawan.

Indikator Lingkungan Kerja menurut (Nitisemito, 2000:127) adalah sebagai berikut :

1. Pencahayaan : yaitu agar untuk pekerjaan yang memerlukan ketelitian maka diperlukan penerangan yang cukup dan tidak menyilaukan.
2. Suhu Udara : tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.
3. Kebisingan : lingkungan kerja yang ramai dapat mengganggu konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Dekorasi/Tata Ruang : yaitu penataan, pewarnaan dan kebersihan setiap ruangan akan berpengaruh terhadap karyawan pada saat melakukan pekerjaan.
5. Hubungan Karyawan : aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan perpindahan para karyawan di dalam organisasi.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kartono (2008:34) Menyatakan sebagai berikut :“Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa :“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”.Ada berbagai pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli George R. Terry mengatakan bahwa kepemimpinan(leadership) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Koonz dan O'donell mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat.

Kepemimpinan yang baik akan membawa perusahaan tersebut ke dalam suatu perubahan yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang di miliki oleh seorang pemimpin.Menurut Rivai (2010) Kepemimpinan adalah gaya seseorang mempengaruhi individu dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok maupun budaya yang ada pada organisasi. Kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Menurut Richard L. Daff (2010) mengemukakan

Kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Menurut Srijani (2013), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan sekaligus pengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dari perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2012). Gaya kepemimpinan memegang hal yang penting dalam fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Prayatna, 2016). Menurut Voon et al. (2012), kepemimpinan sebagai suatu proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan manajemen. Permasalahan dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

Arti dan peran kepemimpinan

1. *Leadership is activity of influencing people to strive willing for mutual objectives* (kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktifitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama) (George R. Terry)
2. *Leadership is the exercecies authority and the making of decisions.* (kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan) (Robert Dubin)
3. Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya (Prof.Dr.S.P.Siagaian)
4. *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan) (Ralph M.Stogdill)

Berbagai teori kepemimpinan

S.P Siagian dalam bukunya filsafat administrasi mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang di bagi menjadi tiga bagian yaitu

1. Teori genetis: kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
2. Teori sosial: seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat
3. Teori ekologis: calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup di jadikan modal memimpin, karena itu bakat harus di lengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup, sehingga ia berhasil jadi pemimpin.

Diantara tiga teori kepemimpinan ini, teori yang dianggap paling mendekati kebenaran dan mempunyai pengikut yang banyak dalam situasi sekarang adalah teori ekologis.

Hellriegel dan Slocum dalam bukunya management mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan atas tiga golongan besar
Teori ciri atau sifat: ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pimpinan lain atau orang yang bukan pemimpin. Teori tingkah laku: pemimpin dapat di bedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Teori kontingensi (situasional): teori ini terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada. Teori ini dikemukakan mula-mula oleh Fieldar (*Fielder's Contingency Model*), kemudian oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, yang disebut Life Cycle Theory.

R. Achmad Rustandi, S. H. Dalam bukunya gaya kepemimpinan: pendekatan bakat dan situasional, mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan bakat: pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin

2. Pendekatan situasional: bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin
3. Pendekatan bakat dan situasional: merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

Macam-macam gaya kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh H. Suwanto (2011 : 157) antara lain :

Gaya kepemimpinan Direktif

1. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang mendukung gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

Gaya kepemimpinan Partisipatif

1. Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
2. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi
3. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Jenis gaya kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Persuasif
Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya Refresif
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya Partisipatif
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.
4. Gaya Inovatif
Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

Dasar gaya kepemimpinan

Menurut Istijanto (2006:236) bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu:

1. Kepemimpinan atas dasar struktur: Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan: Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Indikator gaya kepemimpinan

Menurut Kartono (2008: 34) menyatakan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kemampuan mengambil keputusan
Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan memotivasi
Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan komunikasi
Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Tanggung jawab
Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. Kemampuan mengendalikan emosional
Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita

mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, istilah kinerja berasal dari kata *Performance*, *Job Performance* atau *Actual Performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja, prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Dalam hal ini, Mangkunegara mengemukakan bahwa “Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan pendapatnya tentang prestasi kerja yaitu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Selanjutnya Wibowo berpendapat: ”Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil kerja sendiri menunjukkan kinerja”. Armstrong dan Baron menyatakan bahwa kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Hadari Nawawi mengemukakan “Kinerja diartikan sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan (*Performance*) yang menghasilkan prestasi kerja yang dikategorikan produktif dari segi jumlah (kuantitas) dan nilai internal berupa kualitas, proses dalam menghasilkan sesuatu dan nilai eksternal berupa kualitas hasilnya.”

Karyawan memiliki kinerja yang baik apabila yang bersangkutan memahami akan fungsi dan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu seorang karyawan harus memiliki bekal atau pengetahuan yang luas tentang pekerjaannya sehingga tahu betul tentang tugas yang mesti dilakukannya. Dari aspek personal diperlukan adanya tanggung jawab dan kesadaran yang mendalam untuk menciptakan suatu kinerja. Pengertian kinerja menurut Wibowo (2007:2) mengemukakan bahwa “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2010:9) mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Rivai (2010:548) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan tersebut merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Adapun salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Dari hasil penilaian tersebut dapat dilihat kinerja karyawan atau dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur.

Menurut Dharma (2003:55) Dalam pengukuran kinerja seseorang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang direncanakan yang baik, sebab dapat dikatakan bahwa kinerja yang baik berkaitan dengan kesadaran karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Indikator-indikator kinerja karyawan antara lain(Hani Handoko, 1995):

1. Karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan.
2. Karyawan jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Karyawan bersikap teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Karyawan jarang mengeluh atas pekerjaan yang atasannya.
5. Karyawan paham dengan perintah atasan.
6. Karyawan sering memberikan ide dan inisiatif bagi kemajuan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang menyangkut masalah kinerja, insentif, dan kompetensi karyawan menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Zaputri, dkk (2013) yang berjudul “Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan dari insentif baik material maupun non material terhadap kinerja karyawan, dan disimpulkan bahwa semakin besarnya insentif yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat pula.
2. Lifana, dkk (2013) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Insentif dan Tunjangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, teknik penarikan sampelnya menggunakan total populasi. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 55 orang, dilakukan selama 1 minggu. Hasil dari penelitian ini bahwa ada pengaruh secara simultan dan parsial variabel insentif dan tunjangan terhadap kinerja. Sementara variabel yang paling berpengaruh dominan adalah kinerja.
3. Utomo (2014) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Musik Terhadap Semangat Kerja dan Produktifitas Tenaga Kerja dibagian Linting Rokok PT. Djitoe Indonesia Tobako Surakarta”. Hasil penelitian yang diperoleh musik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan tingkat signifikan 0,000. Dengan demikian jika di perdengarkan music maka produktivitas karyawan pada bagian linting rokok PT. Djitoe Indonesia Tobacco meningkat.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Untari (2014) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan CV. Buana Mas Jaya Surabaya”. Hasil pengujian kelayakan model menunjukkan pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh dan layak terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada CV Buana Mas Jaya Surabaya adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan yang bekerja pada CV Buana Mas Jaya Surabaya ditentukan oleh seberapa baik kompetensi atau kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan serta seberapa baik lingkungan mereka dalam melakukan pekerjaan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, dkk (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung”. Hasil pengujian kelayakan model menunjukkan Simpulan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung Bali.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan Insentif terhadap kinerja karyawan

Menurut Heidjrachman (1995:212) mengemukakan “insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang memuaskan kebutuhan”. Hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja adalah melalui system insetif seperti yang dikemukakan Hani Handoko (1998) : “Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan. Dalam memberikan insentif perusahaan harus mengetahui kebutuhan karyawan masing-masing. Dengan adanya kebutuhan seseorang akan termotivasi melakukan pekerjaan dan berarti dapat membantu dalam upaya memenuhi kebutuhannya. Apabila karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi dengan melakukan suatu pekerjaan maka ia dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik dan secara

otomatis berarti kinerjanya meningkat. Pada hakekatnya insentif dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik dengan memanfaatkan unsur-unsur kerja yang lebih optimal, karena terdorong keinginan untuk memperoleh insentif yang lebih tinggi.

Pengertian insentif atau kompensasi oleh beberapa penulis didefinisikan seperti dibawah ini, Rivai (2004:385) menjelaskan bahwa tujuan utama dari Insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Pengaruh Insetif terhadap kinerja karyawan merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semauanya tanpa ada motivasi yang tinggi. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik Sehingga ke depannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan gaji dan insentif yang mereka terima, karena dapat berdampak positif maupun negatif terhadap semangat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Optimalisasi kinerja karyawan sebagai wujud kesungguhan dari pihak perusahaan, agar omzetnya dapat meningkat.

2.3.2 Hubungan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Sedarmayanti (2009:21), secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik yaitu berupa asset fisik yang dimiliki perusahaan dan lingkungan kerja non fisik yang merupakan bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang di dalamnya mencakup hal-hal seperti perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang baik dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan dan membuat mereka bekerja lebih giat untuk meningkatkan kinerja mereka.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi

2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

2.4 Hipotesis

H1: Insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indah Forindo di Surabaya.

H2: Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indah Forindo di Surabaya.

H3: Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indah Forindo di Surabaya.

H4: Insentif, Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indah Forindo di Surabaya.