

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan di definisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Menurut Usman (2011), Berpendapat bahwa kepemimpinan adalah penyatu paduan dari kemampuan, cita-cita dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara.

a. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014) ada macam-macam tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Tipe Pemimpin Otokratis, Dimana gaya kepemimpinan ini menganggap perusahaan milik sendiri dengan itu pemimpin melakukan tindakan dalam pengajarannya bersifat unsur pemaksaan seperti menganggap bawahan seperti alat dan tidak mau menerima kritik atau saran.
2. Tipe Pemimpin Militeristis, Kepemimpinan militeristis adalah gaya kepemimpinannya seperti sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya, senang bergantung pada pangkat, menuntut disiplin, sukar menerima kritik atau saran, menggemari upacara-upacara untuk berbagai acara dan keadaan.

3. Tipe Pemimpin Paternalistik, Kepemimpinan ini menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa dan dia bersikap terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan sering bersikap maha tau.
4. Tipe Pemimpin Kharismatik, Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin memiliki daya tarik sendiri dalam memimpin orang-orang banyak. Kepemimpinan kharismatik ini biasanya bawaan dari lahir.
5. Tipe Laissez Faire, Kepemimpinan ini biasanya sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.
6. Tipe Demokratis, Gaya kepemimpinan ini dalam menggerakkan bawahannya selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia. Berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

b. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan dapat secara formal maupun informal yang timbul diluar struktur. Tidak semua pemimpin adalah para manajer dan tidak semua manajer adalah para pemimpin, karena dengan adanya hak-hak yang dimiliki oleh manajer, tidak menjamin mereka untuk dapat memimpin secara efektif. Jadi teori kepemimpinan umumnya berupaya memberi paparan atau penjelasan terkait pemimpin dan kepemimpinan dengan cara mengemukakan beberapa segi. Misalnya latar belakang sejarah sang pemimpin beserta dengan kepemimpinannya.

Menurut Badeni (2013), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Teori kepemimpinan dapat diklasifikasi sebagai berikut :

1. Teori sifat : Teori kepemimpinan yang ini disebut trait theory, ini merupakan teori kepemimpinan yang mempertanyakan sifat-sifat yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dalam teori ini, tentu saja memiliki kesimpulan bahwa seorang pemimpin itu ada karena dilahirkan atau sesuai dengan sifat yang mereka miliki.
2. Teori Kelompok : Teori kepemimpinan yang menguatkan pertukaran positif dari pemimpin kepada para anggota dalam mencapai tujuan kelompok. Dalam teori ini di percaya bahwa dengan adanya hubungan saling tukar pendapat antara pemimpin dan anggota perusahaan ataupun kelompok dapat tercapai.
3. Teori situasional dan model kontingensi : Teori kepemimpinan yang berisikan tentang seorang pemimpin saling bergantung satu sama lain dalam organisasi.
4. Teori perilaku : Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengaruh suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Perilaku individu cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkomunikasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan.

c. Peran Kepemimpinan

Peranan pemimpin di dalam perusahaan sangat dominan untuk mengatasi masalah-masalah yang ada di perusahaan. Peranan tersebut meliputi, rufino (2012) :

1. Interpersonal

peranan yang bersifat interpersonal dimana adanya hubungan kerja sama kepada bawahan dalam rangka saling tukar informasi ataupun menjadi mediator bagi karyawan yang berkepentingan di perusahaan.

2. Informasional

peranan informasional adalah seorang pemimpin yang menyebabkan informasi kepada bawahannya yang berkaitan mengenai satuan kerja dan menjadi juru bicara di perusahaan.

3. Pengambilan Keputusan

seorang *entrepreneur* selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan perusahaan yang dipimpinnya seperti menciptakan ide dan gagasan baru (inovasi). *Disturbances* seorang pemimpin mampu mengatasi segala macam kesulitan dan berani mengambil atau menghadapi resiko.

- d. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Adapun yang dimaksud dengan gaya dalam kepemimpinan, gaya adalah salah satu sikap, tingkah laku dan kekuatan untuk dapat berbuat baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar tujuan dari perusahaan yang ingin dicapai dapat terwujud.

Berikut di bawah ini adalah beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya yaitu:

1. Menurut Rivai dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*" gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola

menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

2. Menurut Miftah Thoha dalam bukunya "*Kepemimpinan Dalam Manajemen*" menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.
3. Luthans dalam bukunya "*Organizational Behavior*" mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi anggota/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendaknya untuk mencapai tujuan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.
4. Menurut Kartono dalam bukunya "*Pemimpin dan Kepemimpinan*" memberikan definisi gaya kepemimpinan sebagai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.
5. Mulyadi dan Rivai dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya guna menyatukan tujuan perusahaan dengan karyawan demi mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2010), gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran dan tujuan.

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.
3. Gaya Kepemimpinan Bebas, Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Jika berbicara indikator, maka ada hubungannya dengan alat ukur. Alat ukur gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam bukunya *"Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja"* dibagi menjadi tujuh, yaitu sebagai berikut :

1. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2. Penghargaan terhadap ide anggota

Seorang pemimpin yang memberikan penghargaan terhadap ide dari anggotanya akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya.

Seorang anggota akan memiliki semangat dalam menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada organisasi di mana ia bekerja.

3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan dari perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5. Memperhatikan kesejahteraan bawahannya

Pada dasarnya seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinannya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian tersebut dapat berupa berbuat baik pada bawahan, bertukar pikiran dengan bawahan, dan memperjuangkan kepentingan bawahan.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7. Pengakuan atas status para anggota organisasi secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan anggotanya perlu mengakui dan menghormati status yang disandang anggotanya secara tepat dan profesional. Pengakuan atas status para anggota secara tepat dan profesional menyangkut

sejauh mana para anggota dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

2.1.2. Motivasi

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Dasar pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa motivasi adalah menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Hasibuan (2010) :

- a. Motivasi Positif (Insentif Positif). Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik.
- b. Motivasi negatif (Insentif Negatif). Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja pegawai dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Siagian dan Kartika (2010), definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

As'ad dan Roesyadi (2012), mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Menurut Afandi (2018), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, di semangati dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Menurut Sutrisno (2011), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Effendi yang dikutip oleh Manullang (2012), mengemukakan bahwa motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan pada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Jadi motivasi berarti membangkitkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan dan tujuan.

Menurut Sutrisno (2011), adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut Moekijat (2010), bahwa motivasi yaitu dorongan/menggerakkan sebagai suatu perangsang dari dalam suatu gerak hati yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu.

a. Teori Motivasi

Teori motivasi yang menjelaskan bagaimana pemberian motivasi yakni ada dua metode pemberian motivasi yang lazim dipakai yaitu :

- a) Motivasi langsung (direct motivation). Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lainnya.
- b) Motivasi tidak langsung (indirect motivation). Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang nyaman dan lainnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan agar produktif.

Teori motivasi menurut Hasibuan (2010), Teori Kepuasan (Content Theory) teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat kerjanya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain :

- 1) Teori Motivasi Klasik. F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya.
- 2) Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat,

kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

- (a). Kebutuhan fisiologis, kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas dan sebagainya.
- (b). Kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- (c). Kebutuhan sosial, kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- (d). Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari pegawai dan masyarakat lingkungannya.
- (e). Aktualisasi diri, aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

3) Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang.

b. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefilosofan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal. Pertama, teori klasik menitik beratkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan. Kedua, teori klasik secara tidak langsung telah menyatakan *dimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*. Ada tiga jenis motivasi :

1. Jenis Tradisional, jenis ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif.
2. Jenis Hubungan Manusia, jenis ini mengemukakan bahwa memotivasi bawahan supaya bergairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawannya dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan material dan non material karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan material dan non material.
3. Jenis Sumber Daya Manusia, jenis ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

Menurut Hasibuan (2010) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- a. Motivasi Positif (Insentif Positif). Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik.
- b. Motivasi negative (Insentif Negatif). Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja pegawai dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

c. Indikator-indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara (2009) dalam Fadillah, et al (2013) sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja
Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Peluang Untuk Maju
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
4. Pengakuan Atas Kinerja
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan dibidangnya.

2.1.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang berada disekitar karyawan karena mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Masalah lingkungan kerja perlu diperhatikan karena akan berdampak, dalam proses produktivitas.

Menurut Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Sedarmayanti (2009), indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Penerangan/cahaya di tempat kerja, Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu diperlukan cahaya yang terang tapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan kurang jelas sehingga pekerjaan menjadi lambat dan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Temperatur/suhu udara ditempat kerja, Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.
- c. Kelembaban di tempat kerja, Kelembaban ini berhubungan dengan temperatur udara dan secara bersama sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.
- d. Sirkulasi udara di tempat kerja, Udara disekitar tempat kerja harus segar karena dapat memberikan rasa sejuk dan segar selama bekerja,

sebaliknya apabila udara kotor akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan.

- e. Kebisingan di tempat kerja, Suara bising mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.
- f. Getaran mekanis di tempat kerja, Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ke tubuh dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi kerja, datangnya kelelahan, timbulnya beberapa penyakit diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot tulang dan lain-lain.
- g. Bau-bauan di tempat kerja, Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja.
- h. Tata warna di tempat kerja, Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain. Karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.
- i. Dekorasi di tempat kerja, Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.
- j. Musik di tempat kerja, Menurut para pakar musik harus disesuaikan dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Musik yang tidak sesuai yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

- k. Keamanan di tempat kerja, Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Salah satu upaya menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan Satuan Petugas Pengamanan (SATPAM).

2.1.4. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Untuk itu pimpinan perlu memperhatikan lingkungan kerja suatu organisasi. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Sarwoto (2011).

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Hal ini sependapat dengan Teori X dan Teori Y. Teori X untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan teori Y, untuk memotivasi pegawai dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama dan keterikatan pada keputusan. Dengan adanya motivasi pegawai akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Menurut Hasibuan (2010)

3. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Berdasarkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari teori pendapat para ahli seperti yang diutarakan oleh Soetjipto (2009) diantaranya :

1. Dimensi fisik Dimensi fisik diukur dengan menggunakan tujuh indikator yaitu :

- a. Pencahayaan, pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.
- b. Sirkulasi udara, sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.
- c. Kebisingan, kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.
- d. Warna, warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan. Apabila warna dari suatu ruangan mempunyai komposisi yang menarik atau mempunyai karakter, perubahan yang positif pun akan timbul baik perubahan mood atau secara sikap.
- e. Kelembaban udara, kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara.
- f. Fasilitas, fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

2. Dimensi non fisik Dimensi non fisik diukur dengan menggunakan tiga indikator :

- a. Hubungan yang harmonis. Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi. Apabila tercipta hubungan yang harmonis dapat

menguntungkan pihak perusahaan karena karyawan dapat mengembangkan diri tanpa perlu terbatas dengan yang lainnya.

- b. Kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.
- c. Keamanan dalam pekerjaan. Keamanan dalam pekerjaan adalah keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja. Dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan. Baik keamanan meliputi internal maupun eksternal harus selalu berkoordinasi secara baik oleh pihak keamanan perusahaan.

2.1.5. Faktor - faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.
2. Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.
3. Udara di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Suara bising suara bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak memakainya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi di dalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.
5. Ruang gerak sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.
6. Keamanan rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.
7. Kebersihan lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

1. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

2.1.6. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan setiap pekerjaan dengan harapan tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai apabila banyak karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak tepat waktu hal ini akan merugikan perusahaan.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Hasibuan (2012) “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Mangkunegara (2009) “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedarmayanti (2010) “Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

2.1.7. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010), yaitu ;

1. Faktor Kemampuan, Menurut Mangkunegara (2013) secara psikologis, kemampuan seorang pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan nyata dalam artian bahwa pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan serta keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan sehingga menimbulkan rasa puas terhadap hasil kerja yang telah dilakukan.
2. Faktor Motivasi, Menurut Mangkunegara (2013) motivasi terbentuk dari sikap perawat ketika menghadapi situasi kerja yang dialami, motivasi merupakan tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah tujuan untuk menimbulkan mental

seseorang sehingga dapat menghadapi segala sesuatu dengan rasa dorongan yang kuat untuk mencapai target kerja dan mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang aman serta nyaman.

- Karakteristik Kinerja Karyawan.

Menurut Mangkunegara (2013) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

- Indikator Kinerja Karyawan.

Menurut Robbins (2006) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. ketetapan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan komitmen kerja. Kemandirian suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan definisi di atas dapat kita lihat bahwasanya kinerja karyawan ini adalah merupakan output dari penggabungan faktor-faktor penting, yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan sebelum penelitian ini dilakukan, berikut ini adalah penelitian terdahulu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” bedanya dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini adalah :

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

Nama dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Populasi dan Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Lestari (2015)	penelitian	X1=	Populasi=	Penelitian	penelitian

“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan” Penelitian Pada PT Luxindo Nusantara Kota Semarang	untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja terhadap lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan $X_2 =$ Independent, $X_3 =$ Lingkungan Kerja Fisik dan $Y =$ Kinerja Karyawan	254 Orang Sampel= 72 Orang	ini menggunakan analisis regresi berganda	menunjukkan bahwa apa yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan motivasi bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Wijayanti (2012) “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” Penelitian pada PT Daya Anugrah Semesta Semarang	Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Daya Anugrah Semesta	$X_1 =$ Kepemimpinan $X_2 =$ Motivasi $Y =$ Kinerja	Populasi= 30 Orang Sampel= 30 Orang	Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang tercipta semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin buruk

	Semarang				kepemimpinan maka kinerja karyawan juga semakin buruk,
Oktavianus (2018) “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan “ pada CV. Putra Bintang Api, Pangkal Bun, Kalimantan Tengah	Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan , motivasi, lingkungan kerja, pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan	X1= Kepemimpinan X2= Motivasi X3= Lingkungan kerja X4= Pelatihan Kerja Y= Kinerja Pegawai	Populasi= 53 Orang Sampel= 53 Orang	Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda	Pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan . artinya dengan adanya pelatihan kerja memberikan kesempatan kepada karyawan baru dalam mengingat kemampuan berkomunikasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Adapun perbedaan dan perasamaan antar peneltian yang dilakukan saat ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2015)

- | | |
|-----------|---|
| Persamaan | : Metode pengumpulan data sama-sama menggunakan kuisisioner. Teknik samplingnya sama-sama menggunakan simple random sampling. |
| Perbedaan | : Variabel penelitian terdahulu terdapat variabel motivasi kerja, sedangkan hanya gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, populasi dan sampel penelitian terdahulu berjumlah. |
- 2) Penelitian yang dilakukan Wijayanti (2012)
- | | |
|-----------|--|
| Persamaan | : Pada penelitian ini sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, variabel yang digunakan sama yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan kinerja karyawan (Y). |
| Perbedaan | : Perbedaan dipenelitian terdahulu dan sekarang yaitu metode yang digunakan berbeda, terdahulu jenis penelitian menggunakan metode survei dan peneliti sekarang metode kuantitatif kausalitas dan perbedaan yang kedua tentang software dalam pengujian, penelitian terdahulu. |
- 3) Penelitian yang dilakukan Oktavianus (2018)
- | | |
|-----------|---|
| Persamaan | : Metode pengumpulan data sama-sama menggunakan kuisisioner. Sedangkan metode analisisnya juga sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda. |
| Perbedaan | : Perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang terletak pada penambahan variable yakni berupa komunikasi dan motivasi. Selain itu objek dan waktu penelitiannya juga berbeda, yang kedua pada populasi dan sampel, terdahulu menggunakan 53 responden. |

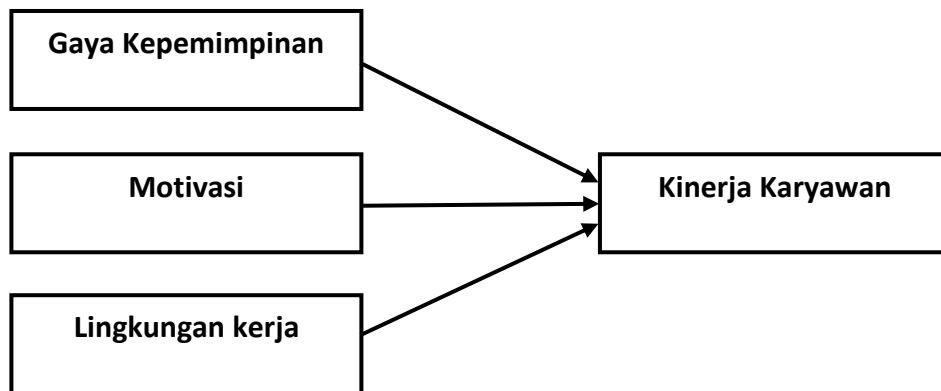
2.3. Model Konseptual

Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1), variabel motivasi (X_2) dan variabel lingkungan kerja (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil penelusuran penelitian terdahulu dan kajian teori, maka kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2.1

Model Konseptual



Keterangan:

Kepemimpinan merupakan unsur penting didalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki prilaku yang berbeda dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri.

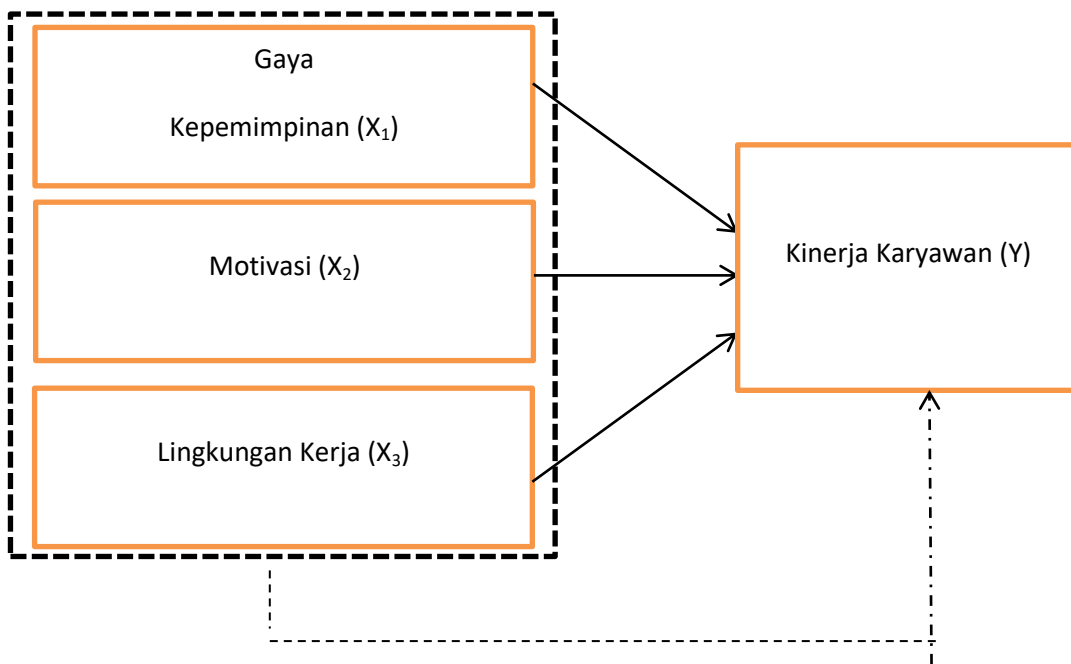
Motivasi selalu menjadi perhatian utama karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang atau organisasi di dalam mencapai tujuannya. Motivasi harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat.

Disamping itu untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, peperangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb., akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak baik menyebabkan pegawai merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan.

2.4. Model Hipotesis

Gambar 2.2

Model Hipotesis



Keterangan:

—→ : Pengaruh secara Parsial

---→ : Pengaruh secara Simultan

Hipotesis Penelitian

H1 : Gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) .

H2 : Gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh secara parsial dan manakah yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y).