

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

“Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku pada 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.” Seseorang 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, motivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹

Menurut Siagian, ada tiga macam gaya kepemimpinan yang telah dikenal secara luas, yaitu:²

- 1) Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang mengarah pada pengambilan keputusan sebagai keputusan bersama dan seluruh anggota system sosial yang bersangkutan.
- 2) Otokrasi, yaitu kepemimpinan yang mengarah pada pengambilan keputusan tergantung kepada pemimpinnya sendiri.
- 3) *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada

¹Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Keempat (Yogyakarta: BPFE. 2000), 175-184.

² Harjoni Desky, “Pengaruh Etos Kerja Islam Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe,” *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 8, no. 2 (2014): 459-478.

masing-masing anggota sistem sosial itu sendiri.

“Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.”

b. Teori-teori Gaya Kepemimpinan

1) Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap atau fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu:³

- a) Gaya kepemimpinan *telling*, ”pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya. Situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru ini biasanya terjadi pada karyawan baru yang belum mengetahui seperti apa sebuah pekerjaan dilakukan.”
- b) Gaya kepemimpinan *selling*, ”pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas. Situasi ini terjadi pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang namun mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal baru.”
- c) Gaya kepemimpinan *participating*, ”pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan. Pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi

³Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2004), 178-185.

yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut.”

- d) Gaya kepemimpinan *delegating*,”pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Pada situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan.”

2) Gaya Kepemimpinan Path-Goal Thery

“Dalam teori jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. Berdasarkan hal tersebut,”dalam memasukan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut:⁴

- a) Gaya kepemimpinan direktif
Gaya ini menganggap”bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengaruh yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.”
- b) Gaya kepemimpinan yang mendukung
Gaya ini pemimpin”mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.”
- c) Gaya kepemimpinan partisipatif
Gaya kepemimpinan ini,”pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun

⁴ Stephen Robbins. P, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), 173.

pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.”

- d) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi
Gaya kepemimpinan ini”menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan menjapai tujuan secara baik.”

c. Penilaian Gaya Kepemimpinan

Mengacu pada pendapat Hersey dan Blanchard,”mengenai konsep gaya kepemimpinan situasional yang terbentuk dari perilaku tugas dan perilaku berbasis pada pengikut serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan,”maka dimensi dan indikator gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard adalah sebagai berikut:⁵

- 1) Perilaku tugas adalah”suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai.”Indikator-indikator perilaku tugas terdiri dari:
 - a) Penyusunan tujuan
 - b) Pengorganisasi situasi kerja
 - c) Pengarahan
 - d) Menetapkan batas waktu dan pengendalian
- 2) Perilaku hubungan adalah”perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya

⁵Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2004), 178-317.

dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya, Indikator-indikator perilaku hubungan terdiri dari:”

- a) Memberian dukungan dan dorongan.
- b) Pelibatan pengikut dalam mendiskusikan aktivitas kerja
- c) Kemudahan interaksi
- d) Aktif berinteraksi
- e) Memberikan umpan balik
- 3) Kematangan Karyawan adalah”kemauan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri”Indikator-indikator kematangan karyawan terdiri dari:
 - a) Pengalaman pekerjaan
 - b) Pengetahuan pekerjaan
 - c) Pemahaman akan syarat pekerjaan
 - d) Kemauan untuk memikul tanggung jawab
 - e) Motivasi berprestasi
 - f) Keikatan

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi (*motivation*) berasal dari kata latin *movere*, kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan atau gerakan, penyebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Oleh karena itu motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan atau aktivitas yang memerlukan motivasi. Ini juga dapat didefinisikan sebagai proses kesediaan untuk mengarahkan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dan kemampuan upaya tersebut

untuk memenuhi kebutuhan orang yang berbeda.⁶ Staf pada umumnya dan bawahan, sehingga mau bekerja bagaimana mengelola kinerja dan potensi bawahannya, sehingga siap bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁷

Meskipun secara umum motivasi merujuk ke upaya yang akan dilakukan guna mencapai setiap target, disini kita merujuk ke target organisasi lantaran penelitian ini terfokus dalam kinerja karyawan, terdapat hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja karyawan, karena seseorang lebih setia kepada pekerjaan mereka bila partisipasi mereka dihargai dan didorong.

Berikut dijelaskan beberapa pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para penulis tentang motivasi:⁸

- a. Hariandja, mendefinisikan "motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah."
- b. Veithzal Rivai, motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.
- c. Sedarmayanti, mendefinisikan motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu.
- d. Malayu Hasibuan juga menjelaskan dalam bukunya *Organisasi dan Motivasi*. Mengemukakan "bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerjasama, bekerja efektif dan integrasi dengan daya upayanya untuk mencapai kepuasan."

⁶ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat* (Yogyakarta: BPFE. 2000), 164.

⁷ Robbins, S, P, *Perilaku Organisasi*: Edisi Kedua belas (Jakarta: Salemba, 2008), Hal: 164.

⁸ Nana Herdiana Abdurahman, *Manajemen Bisnis Syari'ah Dan Kewirausahaan* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 213-225.

Dengan demikian motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor *instrinsic* maupun *ekstrinsic*, yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkannya. Pengertian ini mengandung arti bahwa seseorang dapat diarahkan pada perilaku tertentu melalui rangsangan dari dalam maupun dari luar. Rangsangan dari dalam biasanya timbul berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kebutuhan. Sedangkan rangsangan dari luar bisa didorong oleh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, rekan sejawat, kompensasi, dan bentuk-bentuk sejenisnya.

b. Teori – Teori Motivasi

Sejalan dengan pendapat tersebut beberapa teori yang dapat diangkat dalam kajian ini antara lain adalah:

1) Teori kebutuhan (Need) dari Abraham Maslow

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (herarchi) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan dimensi dan indikator dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari:⁹

- a) kebutuhan fisiologi (*physiological needs*).”Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi, maka kebutuhan lain tidak akan bisa memotivasi manusia.”
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*).”Kebutuhan akan terbebaskannya dari

⁹ T Hani Handoko, 1986, *Organisasi Perusahaan* (Yogyakarta: BPFE, 1986), 263-267.

bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.”

- c) Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or afilation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri. (*self actualisation needs*), yaitu kebutuhan sesuai dengan yang dicita-citakannya.

2) Teori dua faktor dari Frederick Hezberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah :¹⁰

- a) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*).”Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerja itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.”
- b) Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*Hygiene Factor*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antar pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dari teori Maslow.

Faktor-faktor ini memang dapat menghilangkan ketidakpuasan kerja dan

¹⁰ T Hani Handoko, 1986, *Organisasi Perusahaan* (Yogyakarta: BPFE, 1986), 270.

menghindarkan masalah, tetapi tidak akan mampu menimbulkan sikap yang positif, dan hanya menghilangkan sikap negatif. Hanya faktor-faktor motivasilah yang dapat mengarahkan para karyawan untuk melaksanakan keinginan para pemimpin.

c. Jenis Motivasi

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia berkerja bersama demi tercapainya tujuan bersama bersama ini terdapat dua macam, yaitu:¹¹

- 1) motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering di sebut insentif.
- 2) Motifasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial atau uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat peneliti nyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga dia bisa mengerjakan lebih dari yang seharusnya.

d. Teknik Pemberian Motivasi Kerja.

“Mengenai Teknik Pemberian Motivasi Kerja, Saydam berkayinan bahwa Teknik Pemberian Motivasi Kerja merupakan metode atau tips yang dianggap paling tepat untuk memberikan motivasi kerja agar karyawan mau berkerja sesuai dengan harapan perusahaan. Terknik tersebut sebenarnya tergantung padakemampuan setiap pimpinan dan amat ditentukan oleh kondisi dan situasiorganisional di lapangan serta sasaran diberikanya motivasi itu sendiri. Oleh karena

¹¹ Mardalena Sarinah, 2017, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Budi Utama, 2017), 102.

itu, setiap pimpinan akan memberikan teknik pemberian motivasi yang berbeda satu sama lain.^{12,,}

Ranupandoyo,”menyarankan jenis teknik motivasi apa yang dapat disediakan untuk karyawan sebagai berikut, bahwa pada dasarnya pemberian motivasi itu dibedakan atas dua macam, yaitu teknik motivasi positif dan teknik motivasi negatif.”

Pemberian motivasi negatif merupakan kegiatan pemberian motif kerja kepada para pegawai dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan. Teknik ini digunakan melalui pemberian imbalan (*reward*) yang menguntungkan karyawan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja untuk berprestasi.

Sedangkan pemberian motivasi negatif adalah sebaliknya dari motivasi positif. Disini para pegawai dipengaruhi untuk melakukan pekerjaan melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan bagi para karyawan. Motivasi berupa ancaman berupa sanksi bagi siapa yang tidak mau berkerja giat. Memang melakukan cara ini prestasi bisa meningkat, namun semua itu hanya dalam jangka waktu pendek.

“Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa teknik motivasi dapat digunakan. Namun, ini sangat tergantung pada jenis dan kondisi karyawan yang mereka tangani. Namun, para pemimpin bisnis disarankan untuk menggunakan teknik motivasi positif dan memanfaatkannya dengan lebih baik, karena itulah yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini.”

“Teori yang membedakan orang menjadi tipe yang berbeda adalah Teori X dan Y, oleh McGregor, yang menyatakan bahwa tingkat kematangan orang tersebut berbeda-beda, sehingga perlu diberikan motivasi yang berbeda pula. Suatu pemberian motivasi pada seseorang yang mungkin gagal, karena salah dalam memperhatikan tingkat kematangan masing masingnya.”

¹²Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2004), 54.

Ditinjau dari tingkat kematangannya, para pegawaiitu dapat dibedakan atas: a) Pegawai yang masih mentah (belum matang), b) pegawai yang sedikit matang, c) pegawai yang agak matang, d) pegawai yang sudahmatang (*matured*) pegawai yang masihmentah dapat diketahui dengan ciri yaitu, belum mampu dalam berkerja, tidakdapat memotivasi diri sendiri, enggan dan tidak mau memikul tanggung jawab, pemberian motivasi harus diarahkan dan diperintah, sangat memerlukan motivasi yang tinggi dan structure (perintah, intruksi, dan sebagainya) tinggi serta process(pelimpahan wewenang dan tanggung jawab) rendah¹³.

Berdasarkan uraina di atas, berikut dapar disimpulkan bahwa ciri-ciri pegawai yang dianggap sedikit matang tersebut antara lain sudah dapat melaksanakan tugas, masih memerlukan perintah dan intruski, sudah dapat diberi wewenag dan tanggung jawab, masihmemerlukan motivasi, dan structuretinggi serta process tinggi. Sedangkan karyawan yang dianggap cukup matang antara lain sudah mulai dapatberkerja sendiri, sudah dapat mengambil inisiatif sendiri tanpa intuksi yangbanyak dapat diberi wewenang dan tanggung jawab lebih besar, masih perlu diberi sedikit motivasi.

Selanjutnya yang berpengaruh dalam pembeian motivasi adalah kewibawaan (*authority*) pimpinan yang bersangkutan, berhasil atau tidanya pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahan, amat dipengaruhi oleh kewibawaan yang dia punya terhadap bawahannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui dari berbagai jenis teknik motivasi yang dapat dilakukan dari seorang pimpinan tergantung pada gaya kepemimpinan yang bersangkutan. Sebaliknya gaya pimpinan tersebut digunakan oleh pimpinan juga tergantung pada kondisi karyawan, namun semua teori

¹³Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2004), 57.

itu tidak mungkin diberikan sekaligus kepada setiap karyawan.

Seorang karyawan mungkin akan membandingkan diri mereka sendiri dengan teman-teman, tetangga, rekan kerja, dan kolega di perusahaan lain, atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan mereka sebelumnya. Karyawan yang memiliki masa jabatan lama, cenderung membuat perbandingan dengan rekan-rekan kerja mereka. Sementara itu karyawan pada level lebih tinggi yang biasanya seorang profesional, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan memiliki banyak informasi tentang individu di organisasi lain, cenderung membuat perbandingan dengan individu lain di luar.

Motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh imbalan relative maupun imbalan absolut. Jika karyawan melihat ketidakadilan, mereka akan bereaksi membetulkan situasi tersebut. Hasilnya mungkin adalah produktivitas mereka lebih rendah atau lebih tingginya mutu output, lebih rendah atau lebih tingginya, meningkatnya mangkir kerja, atau sukarela mengundurkan diri.

Dalam sejarahnya, teori *equity* berfokus pada keadilan distributif, yang artinya adalah persepsi keadilan mengenai jumlah dan alokasi imbalan ke berbagai individu. Riset kesetaraan juga telah berfokus untuk melihat pada hal-hal seperti keadilan prosedural, yaitu persepsi keadilan mengenai untuk menentukan penyaluran imbalan. Riset ini menunjukkan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang lebih besar pada kepuasan karyawan daripada keadilan prosedural, sedangkan keadilan prosedural cenderung memengaruhi komitmen organisasional karyawan, kepercayaan pada atasan, dan minat untuk berhenti. Dengan meningkatkan persepsi keadilan prosedural, karyawan cenderung memandang atasannya dan organisasi dengan positif, bahkan jika mereka tidak puas dengan upah, promosi, dan hasil pribadi lainnya. Kesimpulannya, teori kesetaraan menunjukkan bahwa bagi kebanyakan karyawan, motivasi sangat

dipengaruhi oleh imbalan relatif dan juga imbalan absolut, meski beberapa hal utama masih tidak jelas.¹⁴

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan system kerja yang efisien. Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian lingkungan kerja.¹⁵

Menurut Sedarmayanti, "lingkungan kerja adalah seluruh perangkat dan materi yang ditemukan, lingkungan tempat seseorang bekerja, cara kerja dan pengaturan kerjanya, baik secara individu maupun kelompok."

Menurut Supardi, "lingkungan kerja dirancang untuk menciptakan hubungan kerja yang menghubungkan karyawan dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah ketika karyawan dapat menjalankan aktivitasnya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja mungkin membutuhkan lebih banyak staf dan waktu kerja yang efisien."

Menurut Schultz, "lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan karakteristik tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap karyawan, dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena sesuatu hal yang dialami dalam pekerjaannya

¹⁴ Stephen Robbins. P, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), 67.

¹⁵ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2009), 26.

atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton”dan kelelahan.¹⁶

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan”bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dalam bekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaanya selama bekerja.”

1) Aspek-Aspek Lingkungan Kerja

Menciptakan lingkungan kerja kondusif sangat penting bagi perusahaan. Menurut Darmodiharjo, dimensi dan indikator lingkungan kerja yang kondusif harus memenuhi syarat 5k, yaitu:¹⁷

a) Kondisi fisik

lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya untuk bergerak dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, music dan lain-lain.

b) Kondisi bangunan

Kelayakan Gedung dan menjaga kebersihan lingkungannya, karena lingkungan kerja yang bersih tidak hanya berbahaya bagi kesehatan, tetapi juga bagi kesehatan dan jiwa. Bagi seseorang yang bertubuh normal, lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang mempengaruhi seseorang untuk bekerja dengan lebih antusias dan bersemangat.

c) Teknologi

Sarana dan prasarana perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, untuk ketertiban menjalankan tugas-tugas, tanggung jawab

¹⁶Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2004), 19.

¹⁷ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2009), 118.

yang telah diembankan kepada pemimpin dan pegawai.

d) Dukungan lingkungan

Dukungan lingkungan sekitar untuk ruang kerja hendaknya dipilihkan warna-warna yang diinginkan atau lembut. Warna dan komposisinya perlu diperhatikan. Hal ini disebabkan karena komposisi warna yang salah akan dapat mengganggu pemandangan dan menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan. Hal ini dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para pegawai. Ruang kerja yang baik harus dapat menempatkan barang-barang dengan rapih dan mempunyai *space* untuk pergerakan yang mudah dari satu bagian ke bagian lain.

e) Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi antara pegawai dengan pegawai, pemimpin dengan pemimpin, dan pemimpin dengan pegawai secara terbuka dapat menimbulkan rasa kekeluargaan sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan menciptakan kerja yang berkualitas.

f) Kerjasama antar rekan kerja

Kerjasama yang baik maka memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Ketidaknyamanan dalam bekerja merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan bagi pekerja dalam beraktivitas, karena pekerjaan melibatkan pelaksanaan aktivitas yang tidak maksimal dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dan membosankan, sebaliknya ketika kenyamanan tercipta di tempat kerja. Pekerja berkinerja optimal kegiatan sebagai kondisi lingkungan karyawan

sangat baik dan membantu menjamin kepuasan kerja bagi karyawan.¹⁸

Sedarmayanti menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.¹⁹

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito”mengemukakan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, music dan lain-lain. Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.”

Sedangkan menurut Sarwono lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja karyawan melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja dan kebisingan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan bekerja yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan

¹⁸ Hariandja Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002), 298.

¹⁹ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2009), 22.

dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Sedangkan Wursanto mendefinisikan lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja yang seperti ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang hanya bisa dirasakan dan tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia.

Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para karyawan melalui hubungan-hubungan sesama karyawan, bawahan dengan atasan maupun atasan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana lingkungan kerja non fisik yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya apabila lingkungan kerja non fisik tidak mendukung maka akan menimbulkan masalah-masalah serta konflik-konflik antar karyawan yang berujung pada menurunnya kinerja karyawan yang bersangkutan.

Disamping itu pelatihan dan pembangunan dalam hubungannya dengan lingkungan kerja non fisik juga ikut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya *on the job training coaching*, dengan pelatihan ini atasan memberikan pengarahan dan bimbingan langsung kepada bawahannya. Hal ini tertentu berpengaruh terhadap hubungan kerja antara bawahan dengan atasan yang berarti lingkungan kerja non fisiknya baik.

Berikut ini penjelasan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja non fisik:²⁰

- 1) Hubungan Atasan dengan Bawahan
Menurut Hariandja penyampaian informasi dalam pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.
- 2) Hubungan antar karyawan
Hubungan antar karyawan adalah hubungan ke samping antara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²¹

Dan di dalam kinerja seseorang, suatu keberhasilan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*left of perfomance*". Biasanya orang yang *lefel of perfomance* tinggi, disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

²⁰ Hariandja Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002), 299.

²¹ Anwar Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset, 2000), 157.

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا

يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencakupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”. (QS.Al-Ahqaaf ayat: 19).

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi pada kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan.²²

²² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), 1008.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.²³

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Beberapa alasan pentingnya penilaian prestasi kerja, yaitu:

- 1) Memberikan informasi untuk keputusan promosi dan gaji.
- 2) Memberikan peluang bagi karyawan itu sendiri dan supervisiornya untuk meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Penilaian kinerja merupakan pusat bagi proses perencanaan karier.

Manfaat atau kegunaan penilaian prestasi kerja meliputi:

- 1) Memperbaiki prestasi kerja.
- 2) Untuk dapat melakukan penyelesaian kompensasi.
- 3) Untuk badan pertimbangan penempatan (promosi, transfer, dan demosi).
- 4) Untuk menetapkan kebutuhan latihan dan pengembangan materi latihan dan pengembangan melalui penilaian kinerja, kita dapat menetapkan materi latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk membantu perencanaan dan pengembangan karier pegawai yang sekarang bekerja di bidang X yang sebenarnya ahli di bidang Y, maka sebenarnya pegawai tersebut dapat diarahkan untuk pekerjaan di bidang X.
- 6) Untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses penempatan (*staffing process deficiencies*).
- 7) Untuk dapat dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan.

²³ Supardi, *Kinerja Karyawan* (Jakarta: Ghalia, 2003), 46.

- 8) Untuk mendiagnosis kesalahan-kesalahan rancangan jabatan.
- 9) Mencegah adanya deskriminasi
- 10) Faktor pengukuran kinerja.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi dimensi dan indikator penilaian kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kuantitas yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, meliputi:
 - a) Jumlah unit produk yang dijual.
 - b) Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 2) Kualitas yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan Indikator meliputi:
 - a) Persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihasilkan.
 - b) Ketrampilan dan kemampuan karyawan terhadap tugas
- 3) Pemanfaatan waktu yaitu dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, meliputi:
 - a) Keakuratan pekerjaan.
 - b) Meminimalkan kesalahan.
- 4) Tingkat Kehadiran yaitu keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan meliputi:
 - a) Datang dan pulang kerja sesuai waktu
 - b) Tingkat kehadiran selalu baik
- 5) Kerjasama yaitu seberapa baik kerjasama yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya, meliputi:
 - a) Memberikan tanggungjawab penuh
 - b) Memberikan penjelasan yang baik.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wa Ode Zusnita Muizu, Muhammad Irfan dan Umi Kaltum. (2017) ²⁴	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes Garage Di Bandung.	Metode Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukan nilai t hitung adalah sebesar 2,402 sedangkan t tabel dengan tingkat signifikansi 5% dan dengan derajat kebebasan 80-1= 79 sehingga di peroleh nilai kritis distribusi t sebesar t tabel = 1,9. Karena t hitung = 2,402 > t tabel = 1,9 atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata penelitian (Sig = 0,019 < a = 0,05), maka H0 tidak dapat diterima, artinya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan semakin baik

²⁴ Wa Ode Zusnita Muizu, Muhammad Irfan dan Umi Kaltum, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes Garage Di Bandung,” *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* 4, no. 2 (2017), 291.

				pula kinerja karyawan yang dipimpinnya.
2.	Aurelia Potu. (2013)	Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado.	Metode Regresi Berganda	Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai t hitung sebesar 5,026 maka t tabel 2,021 artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung untuk variabel motivasi adalah 2,243, dan t tabel 2,021 artinya variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Data tersebut juga menunjukkan bahwa t hitung 2,077 lingkungan kerja t tabel 2,021 artinya variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel

				kinerja karyawan. ²⁵
3.	Agus Jamaludin (2017) ²⁶	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAHO INDAH CITRA GARMENT di Jakarta.	Metode Regresi Linier Sederhana.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa model regresi $Y = 18,28 + 0,43 X$, dengan koefisien determinasi sebesar 31,36%. Dari hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t dihasilkan t hitung sebesar $2,866 > t$ tabel 2,101. Dengan demikian hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indah Citra Garment di Jakarta.
4.	Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewel dan Lucky	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja	Metode Regresi Berganda	Dengan nilai sig hitung $0,796 > sig 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak

²⁵ Aurelia Potu, “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado,” *Jurnal EMBA* 1,no. 4(2013): 1208-1218, ISSN 2303-1174.

²⁶ Agus Jamaludin, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Citra Garment Jakarta,” *Jurnal Of Applied Business and Economics* 3, no. 3 (2017), 161-169.

	Dotulong. (2018) ²⁷	Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara.		karena nilai sig hitung lebih besar dari pada nilai sig ($\tilde{\alpha}$) yang berarti tidak terdapat pengaruh pada variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Nilai sig hitung $0,01 < sig$ $0,05$ maka terdapat pengaruh pada variabel Pengawasan Terhadap kinerja Karyawan. Nilai sig hitung $0,013 < 0,05$ maka terdapat pengaruh secara signifikan pada variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan pada uji F diketahui bahwa taraf signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F hitung sebesar $14,617 > F$ tabel 2,79. Maka H_a diterima H_0 ditolak. Artinya gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja
--	-----------------------------------	---	--	---

²⁷ Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewel dan Lucky, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang,” *Jurnal Emba* 6, no. 4 (2012), ISSN 2303-1174.

				semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara.
5.	Jelita Caroline, Olivia S. Nelwan, Victor P.K. Lengkong. 2016. ²⁸	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado.	Skala Likert	Hasil analisis menunjukkan bahwa signifikan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil uji t Motivasi signifikan $p\text{-value} = 0,192 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima atau motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

²⁸ Jelita Caroline, Olivia S. Nelwan, Victor P.K. Lengkong, “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado,” *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* 16, no. 2 (2016): 459-470.

6.	Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) ²⁹	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar.	Regresi Linier Berganda.	Hal tersebut menunjukan nilai signifikansi sebesar 0,204 lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar. Nilai signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Khusus Kabupaten Demak sebesar 0,628 yaitu lebih dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pengajar. Nilai signifikansi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak adalah $0,015 < 0,05$ sehingga disimpulkan
----	--	--	--------------------------	--

²⁹ Dwi Agung, Nugroho Arianto, “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar,” *Jurnal Economia* 9, no. 2 (2013): 191-200.

				budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar. Sedangkan uji F nilai F hitung 8,044 dengan nilai signifikan $0,0001 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.
--	--	--	--	--

“Jika melihat beberapa penelitian sebelumnya yang disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu memfokuskan pada kepemimpinan, pengawasan, kedisiplinandan budaya kerja karyawan. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama menekankan pada sistem gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan”

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Menurut Suriasumantri di bukunya sugiyono yang berjudul Metode Penelitian Bisnis, ia mengartikan kerangka berfikir sebagai penjelasan sementara dari gejala-gejala yang muncul sebagai subjek masalah.³⁰

Kerangka pemikirandengan demikian merupakan paduan dari hubungan antar variabel, disusun dari berbagai

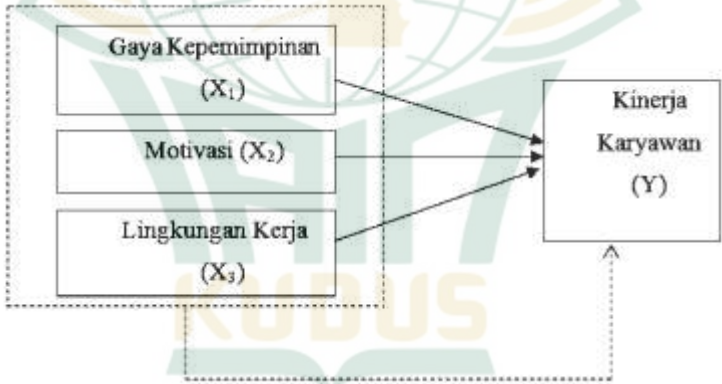
³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89.

teori yang dijelaskan dan kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis, yang mengarah pada sintesis/kesimpulan tentang hubungan antara variabel yang diteliti. Sintesis hubungan antara variabel-variabel tersebut, kemudian digunakan untuk merumuskan hipotesis.³¹

Dalam penelitian ini, empat variabel diidentifikasi sebagai masalah utama. Keempat variabel tersebut terdiri dari tiga variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk melakukan analisis ini diperlukan adanya alat ukur yang merupakan indikator dari variabel-variabel diatas. Secara sistematis, berikut penulis sajikan variabel-variabel tersebut.³²

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Data diolah sendiri, 2021.

- Keterangan:
- = Uji secara parsial
 - = Uji secara simultan

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89.
³² Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis tersebut berasal dari 2 kutipan kata yaitu ‘hypo’ yang artinya dibawah dan ‘thesa’ yang berarti kebenaran. Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara atas suatu masalah penelitian sampai dibuktikan dengan data yang terkumpul.³³

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.³⁴ Dalam penelitian ini perumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah”sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.”³⁵ Gaya kepemimpinan yang dianut seorang eksekutif dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian kinerja karyawan yang baik, karena gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap pencapaian kinerja karyawan yang baik,”sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai. Kepemimpinan yang efektif adalah manajer yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan karyawan.”³⁶

³³ Masrukin, Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS (Kudus: Media Ilmu Press, 2004), 34.

³⁴ Sugiyono. “Metode Penelitian Bisnis”, Hlm. 51.

³⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat* (Yogyakarta: BPFE. 2000), 183.

³⁶ Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation And Benefits PT.Freeport Indonesia,” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 42, no. 1 (2017): 190.

“Berdasarkan teori Hersey dan Blanchard,” menyebutkan hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap atau fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah” gaya kepemimpinannya yaitu gaya kepemimpinan mengarahkan (*Telling*), gaya kepemimpinan melatih (*Selling*), gaya kepemimpinan mendukung (*Participating*) dan gaya kepemimpinan mendelegasikan (*Delegating*).³⁷

Jikapemimpin menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, maka berpengaruh positif terhadap karyawan yaitu memiliki semangat kerja yang tinggi. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi meningkatkan kehidupan perusahaan.”

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muizu dan Irfan tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes”. Berdasarkan nilai t hitung 2,402 sedangkan t table dengan tingkat signifikan sebesar 5% dan dengan derajat kebebasan 80-1= 79 sehingga diperoleh nilai kritis distribusi t sebesar t tabel 1,9. Karena t hitung > t tabel, atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata penelitian ($\text{Sig} = 0,019 < \alpha = 0,05$), maka H_0 tidak dapat diterima, artinya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Deekey Shoes. Pimpinan yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.³⁸ Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Rompas, et.al yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak secara material terhadap kinerja pegawai. Hal ini harus

³⁷Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2004), 178-185.

³⁸ Wa Ode Zusnita, Muhammad Irfan dan Umi Kaltum, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes Garage Di Bandung,” *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* 4, no. 2 (2017): 272-294.

diperhatikan oleh eksekutif dalam rangka membina sumber daya manusia dan mendorong pegawai untuk terus berprestasi dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawabnya yang lebih baik.³⁹

Intensitas kunjungan pemimpin Zoya di Jawa Tengah hanya pada saat *Gathering* atau kunjungan pemimpin ke mitra *franchise* sebanyak dua kali dalam setahun. Gaya kepemimpinan di *franchise* ZOYA area Jawa Tengah cenderung bersifat otoriter, karena pengambilan keputusan, kebijaksanaan dan pengawasan ditetapkan oleh pimpinan dari pusat perusahaan Zoya. Karyawan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.⁴⁰

Sifat pimpinan yang jarang mengunjungi outlet-outlet mengakibatkan karyawan akan merasa bebas, karyawan akan masih bekerja sebagaimana mestinya bila pimpinan bisa menanamkan rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Setiap hari komunikasi antara pimpinan dan karyawan hanya lewat media email yaitu untuk proses pengiriman data penjualan, order barang, retur barang, absensi karyawan dan promo yang akan berlaku. Tugas pemimpin bukan hanya mengarahkan dengan gaya kepemimpinannya saja namun memotivasi juga harus diberikan kepada karyawan agar semangat bekerja.

“Gaya kepemimpinan yang digunakan diperusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Namun bukan berarti gaya kepemimpinan yang digunakan buruk, namun saat ini kurang tepat dan kurang cocok untuk perusahaan di banyak kota. Kurang kedekatan antara

³⁹ Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewel dan Lucky, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang,” *Jurnal Emba* 6, no. 4(2018): 1978-1987.

⁴⁰ Dede Suryadi, “Geliat Zoya Mengembangkan Pasar”, *SWA Business*, September 19, 2016, <https://swa.co.id/business-champions/brands/ibba/geliat-zoya-mengembangkan-pasar>. Diakses tanggal 17 Oktober 2019 pukul 09.14 WIB.

manajer dan karyawan mengakibatkan beberapa karyawan tidak melakukan pekerjaan yang seharusnya mereka lakukan, melainkan pekerjaan yang menurut mereka disukai manajer mereka. Ini sebenarnya menghambat proses pengembangan karyawan dan memperlambat kinerja tujuan perusahaan.”

“Kurangnya perhatian manajer untuk memantau langsung karyawan membuat karyawan merasa tidak memiliki kepentingan pribadi saat mereka masih bekerja. Hal ini dapat berdampak pada penurunan kualitas, kuantitas dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini terlihat pada realisasi sebagian karyawan bahwa mereka seringkali merasa malu dan risi ketika didampingi oleh manajernya dalam bekerja. Minimnya kepemimpinan yang kuat dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin juga membuat sebagian karyawan cemburu terhadap temannya yang tidak disiplin namun tidak mendapat sanksi yang berat dari pimpinan karena karyawan lain dalam hal ini mencontoh mereka yang tidak disiplin, dengan mudah ijin untuk kepentingan pribadi disaat masih jam kerja.”^{41,3}

“Sehingga dimungkinkan menimbulkan permasalahan yaitu sering terjadi pergantian karyawan yang berhenti kerja dengan waktu yang sangat singkat. Hal tersebut diduga karena gaya kepemimpinan cenderung otoriter yang mana pemimpin mengarahkan pada pengambilan keputusan tergantung kepada dirinya sendiri dan mengawasi staf operasional untuk memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan sebagaimana dimaksud. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan tugas dari pada pengembangan karyawan.”

“Atas dasar tersebut maka akan menimbulkan ketidakpuasan diantara karyawan yang memiliki keinginan untuk berkembang. Keadaan ini akan mengakibatkan penurunan semangat dan antusiasme terhadap pekerjaan, akibatnya target penjualan yang direncanakan tidak akan tercapai. Apabila keadaan ini tidak segera diatasi maka tujuan perusahaan tidak dapat

⁴¹Hasil observasi pada tanggal 14 Desember 2020, pada pukul 09.00 WIB.

tercapai dan akan menghambat kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.”

Mengacu pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan outlet zoya fashion muslimah jawa tengah.

2. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Malayu Hasibuan juga menjelaskan dalam bukunya Organisasi dan Motivasi. Mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerjasama, bekerja efektif dan integrasi dengan daya upayanya untuk mencapai kepuasan.⁴² Motivasi tidak bisa tumbuh dengan sendirinya melainkan harus menggunakan berbagai cara agar motivasi kerja karyawan dapat tumbuh dengan baik. Selain memberikan insentif yang semestinya sebagai balas jasa yang harus diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya, pihak perusahaan juga harus memberikan motivasi yang tepat sebagai alat untuk memacu semangat kerja karyawan.

Menurut teori Abraham Maslow”tentang kebutuhan (need)dalam teorinya tingkatan (Herarchi) kebutuhan berbeda-beda gunamemotivasi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Aktivitas, termasuk apa yang dikenal sebagai urutan motivasi terkuat hingga terlemah, terdiri dari:⁴³”

- a. kebutuhan fisiologi (*fisiological needs*).”Kebutuhan dasar untuk tunjangan kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Jika kebutuhan fisik ini tidak terpenuhi, kebutuhan lain tidak dapat memotivasi orang tersebut.”

⁴² S Juhaya Pradja, *Manajemen Bisnis Syariah Dan Kewirausahaan* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 213-225.

⁴³ Handoko, T, Hani, *Organisasi Perusahaan* (Yogyakarta: BPFE, 1986), 263-267.

- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*).”Kebutuhan untuk bebas dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.”
- c. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or afilation*).”Sebagai makhluk sosial, orang perlu berinteraksi satu dan sebagai bagian dari kelompok.”
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu merasa dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri. (*self actualisation needs*), yaitu kebutuhan sesuai dengan yang dicita-citakannya.

Hal ini juga didukung oleh penelitian Aurelia Potu tentang “ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara Di Manado”, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁴⁴ Memperkuat penelitian yang telah dilakukan Aurelia, et. al “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado” menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dalam beberapa kasus motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Perusahaan Zoya memiliki permasalahan dalam memotivasi karyawan secara finansial dan non finansial masih dipandang kurang optimal, serta tidak adanya jaminan sosial bagi setiap karyawannya. Seperti karyawan yang mencapai target bulanan seharusnya mendapatkan bonus namun kenyataanya pemberian insentif yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan serta pemberian motivasi kerja yang kurang tepat. Insentif yang sesuai merupakan hal yang diharapkan oleh para karyawan guna memenuhi kebutuhannya. Pemberian

⁴⁴ Aurelia Potu, “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado,” *Jurnal EMBA* 1, no. 4 (2013): 1208-1218, ISSN 2303-1174.

insentif merupakan hal yang sangat berpengaruh untuk memotivasi karyawan agar berkerja lebih baik dari hari ke hari. Motivasi non finansial adalah kurangnya promosi kepada karyawan.⁴⁵

Motivasi tidak bisa tumbuh dengan sendirinya melainkan harus menggunakan berbagai cara agar motivasi kerja karyawan dapat tumbuh dengan baik. Selain memberikan insentif yang semestinya sebagai balas jasa yang harus diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya, pihak perusahaan juga harus memberikan motivasi yang tepat sebagai alat untuk memacu semangat kerja karyawan.

“Sehubungan pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:”

H₂: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan outlet zoya fashion Muslimah jawa tengah.

3. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Supardi, lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya.⁴⁶ Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan system kerja yang efisien.

“Adanya pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Potu “ Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara

⁴⁵Tita, “Pengalaman Kerja Part Time Season Ramadhan”, Blogspot, November 28, 2014, <http://bukantitanica.blogspot.com/2014/11/pengalaman-itu-guru-yang-paling-baik.html>. Diakses tanggal 17 Oktober 2019, pukul 01.04 WIB.

⁴⁶ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja* (Bamdung: Mandar Maju, 2009), 26.

Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado” menunjukan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁴⁷”

“Agung dan Arianto memperkuat dengan penelitian tentang “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak” Menyatakan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,204 lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar. Nilai signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak adalah 0,628 lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pengajar. Nilai signifikansi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak adalah $0,015 < 0,05$ sehingga disimpulkan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar. Sedangkan uji F nilai F hitung 8,044 dengan nilai signifikan $0,0001 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.”

“Lingkungan memberikan kesan menyenangkan, aman dan perasaab betah di tempat kerja.⁴⁸ Kondisi lingkungan kerja Zoya di jawa tengah belum membantu karyawan untuk bekerja dengan nyaman. Ini dapat dilihat dari jumlah file yang telah terkumpul di kasir, karena tidak adanya ruang khusus untuk mengedit laporan. Suhu ruangan yang belum menentu terutama di tempat gudang

⁴⁷ Aurelia Potu, “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado,” *Jurnal EMBA* 1, no. 4 (2013): 1208-1218, ISSN 2303-1174.

⁴⁸ Aurelia Potu, “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado,” *Jurnal EMBA* 1, no. 4 (2013): 1208-1218, ISSN 2303-1174.

penyimpanan stok barang itu disebabkan karena minimnya jumlah ventilasi karena bersandingan dengan bangunan yang lain dan hanya tersedia kipas angin yang tidak bisa membuat ruangan menjadi dingin secara merata. Letak outlet yang berdekatan dengan jalan raya juga dapat menurunkan konsentrasi kinerja karyawan.^{49,}

“Menurut Munparidi, Lingkungan kerja harus dapat menciptakan kenyamanan dan memenuhi standart kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan karyawan dalam melakukan tugasnya.^{50,}

“Mengacu pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:”

H₃: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan outlet zoya fashion Muslimah jawa tengah.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muizu dan Irfan tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes”. Berdasarkan nilai t hitung 2,402 sedangkan t table dengan tingkat signifikan sebesar 5% dan dengan derajat kebebasan 80-1= 79 sehingga diperoleh nilai kritis distribusi t sebesar t table 1,9. Karena t hitung > t tabel, atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata penelitian (Sig = 0,019 < α = 0,05), maka H₀ tidak dapat diterima, artinya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Deekey Shoes. Pimpinan yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik

⁴⁹Faadhilah Dita Putri, “Kunjungan Outlet”, Blogspot, Maret 04 2016, <http://faadhilahdp.blogspot.com/search?updated-max=2016-03-25T07:32:00-07:00&max-results=7>. Diakses tanggal 17 oktober 2019, pukul 01.04 WIB.

⁵⁰ Munparidi, “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang,” *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VII* (2012): ISSN 2085-1375.

akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.⁵¹”

Dari penelitian Potu tentang “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado” menghasilkan penelitian bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁵²

Mengacu pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan outlet zoya fashion muslimah jawa tengah.



⁵¹ Wa Ode Zusnita Muizu, Muhammad Irfan dan Umi Kaltum, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes Garage Di Bandung,” *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* 4, no. 2 (2017), 272-294.

⁵² Aurel Potu, “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado,” *Jurnal EMBA* 1, no.4 (2013): 1208-1218, ISSN 2303-1174.