

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Sebelum melakukan penelitian mencantumkan teori-teori terdahulu, penulis melakukan penelitian observasi untuk membandingkan keakuratan penelitian, keabsahan dan kejelasan suatu penelitian. Oleh karena itu peneliti mengutip beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti terdahulu.

Penelitian pertama dilakukan oleh Armansyah Lubis (2018), dalam *Jurnal Education and development Institut Pendidikan Tapanuli*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Dosen di STAIM. Penelitian dilakukan secara parsial dan simultan dengan metode penelitian menggunakan pendekatan Kuantitatif, eksplanatori, deskriptif dan verifikatif. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner (angket) dan diolah dengan menggunakan Analisis Berganda, dengan Uji Hipotesis menggunakan program SPSS versi 20. Hasil Uji Hipotesis pertama diterima artinya terdapat pengaruh positif Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Dosen STAIM. Hasil Uji Hipotesis kedua juga diterima artinya terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja mengajar dosen STAIM dengan memberikan kontribusi sebesar 82,2%.

Penelitian kedua dilakukan oleh Dhefine Armelsa, Tuty Mutiah (2019), dalam *jurnal Humaniora*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, terhadap sejauh mana pengaruh kinerja guru. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Metode pengambilan sampel Rumus Slovin yang digunakan adalah sebanyak 38 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan memberikan penelitian instrumen adalah kuesioner

untuk responden. Metode penelitian menggunakan analisis regresi dengan SPSS 17.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, artinya kedua variabel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru bersama di SMP Negeri Kecamatan Setu Kabupaten Bekasi. Berdasarkan analisis dan temuan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan pengaruh kinerja guru bersama di SMP Negeri Kecamatan Setu Kabupaten Bekasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Julia Retnowulan, Isnurrini Hidayat Susilowati, Wiwik Widiyanti (2019), dalam Jurnal Humaniora. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Dagsap Endura Eatore Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode observasi, kuesioner (angket), studi dokumentasi. Penulis pada peneliti ini membagikan kuesioner kepada 56 responden dengan menggunakan skala likert. Teknik analisis data menggunakan koefisien korelasi, penentuan, persamaan regresi, kemudian penulis mengolah data dengan menggunakan SPSS versi 22. Berdasarkan perhitungan dari koefisien korelasi yang diperoleh sebesar 0,750 yang berarti, ada hubungan yang kuat antara motivasi kerja untuk kinerja karyawan di PT Dagsap Endura Eatore Jakarta. Dari hasil perhitungan koefisien sebesar Penentuan hasil yang diperoleh sebesar 0,563 atau 56% dan sisanya 44% dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, promosi, pelatihan, dan dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk  $Y = 14,774 + 0,650X$  ini menunjukkan bahwa tanpa motivasi kerja kinerja karyawan sebesar 14.774 unit dan jika motivasi kerja meningkat 1 unit itu akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,650 unit.

Penelitian keempat dilakukan oleh Sayekti Suindyah Dwiningwarni, Prince Dindah (2017), dalam jurnal EKSIS. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh integritas dimensi budaya organisasi, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dengan populasi pegawai tetap atau Pegawai Negeri Sipil

(PNS) dan honorer pada sekretariat DPRD Kabupaten Jombang. Sampel yang digunakan sebagai responden sebanyak 27 orang. Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linear sederhana dan analisa regresi linear berganda, Uji-t serta Uji –F untuk menguji hipotesis yang berlaku. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa: lingkungan kerja berpengaruh positif nyata terhadap kinerja organisasi. Dimensi variabel budaya organisasi integritas, etos kerja dan lingkungan kerja secara bersamaan dan pengaruh positif yang nyata terhadap kinerja organisasi.

Penelitian kelima dilakukan oleh Muhammad Idris (2019), dalam jurnal MBIA. Penelitian ini bertujuan apakah ada pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT.Sucofindo Kota Palembang. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 88 responden, dengan teknik analisis proporsiveate random sampling. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F (Simultaneoyoys) dan uji t (parsial) dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja PT.Sucofindo Kota Palembang.

Penelitian ke enam dilakukan oleh Silvia Intan Wardani, Yuly Peristiowati, Nurwijayanti (2019), dalam Journal for Research in Public Health. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan di Rumah Sakit Brawijaya Lawang-Malang. Responden dalam penelitian ini sebanyak 102 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan ( $n = 67.120$ ;  $p = 0.000$ ). Sedangkan secara parsial ada pengaruh antara motivasi pada kinerja karyawan ( $n = 9,710$ ;  $p = 0,023$ ), antara kompetensi terhadap kinerja karyawan ( $n = 5,894$ ;  $p = 0,000$ ), dan antara lingkungan kerja pada kinerja karyawan ( $n = 5.237$ ;  $p = 0,000$ ) Sedangkan persamaan regresi adalah  $Y = 1,721 + 0,518X_1 + 1,072X_2 + 0,137X_3$ ,

di mana Y adalah kinerja, X1 adalah motivasi, X2 adalah kompetensi dan X3 adalah lingkungan kerja. Sementara nilai Adjusted R Square 0,783 berarti bahwa variabel motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja mempengaruhi karyawan kinerja sebesar 78,3% sedangkan sisanya 21,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Manajemen Brawijaya Rumah Sakit Lawang Malang perlu melakukan tips untuk meningkatkan motivasi, kompetensi dan memperhatikan lingkungan kerja yang bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Ferdinandus Christian (2018), dalam *Jurnal Economics Management and Social Science* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Konseling Ketahanan dan Koordinasi Pangan Provinsi Papua. Responden dalam penelitian ini sebanyak 84 karyawan di Kantor Konseling Ketahanan dan Koordinasi Pangan Provinsi Papua dan responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 60 kuesioner, Data diproses menggunakan Regresi Berganda dan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Hasil dari Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan saat bekerja motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh Ria Festiningtyas, Alini Gilang (2020), dalam *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Lembong Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tipe deskriptif kausal. Data penelitian dikumpulkan oleh kuesioner untuk 70 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan Teknik sampel random sampling maka data diolah dengan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel motivasi mendapatkan nilai 82,9% dalam kategori "tinggi", dan variabel kinerja karyawan mendapatkan nilai

83,5% di mana persentase dalam kategori “tinggi”. Motivasi positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Witel Lembong Bandung sebesar 39%.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja (performance) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok (organisasi) dalam waktu tertentu. Dalam beberapa literatur, istilah kinerja dikenal pula dengan istilah prestasi kerja.

Menurut Edison et al (2017: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu yang berdasarkan dengan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.2.1.2. Jenis-Jenis Kinerja**

Jenis-jenis kinerja terdiri dari tiga bagian, yaitu :

a. **Kinerja Strategik**

Kinerja Strategik adalah kinerja suatu instansi yang dievaluasi atas ketepatan instansi tersebut dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi instansi yang bersangkutan atas lingkungan hidup dimana instansi tersebut beroperasi.

b. **Kinerja Administratif**

Kinerja Administrasi berkaitan dengan kinerja administrasi suatu instansi, termasuk didalamnya terdapat struktur administrasi yang mengatur hubungan

formal dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit kerja yang terdapat dalam instansi tersebut.

c. **Kinerja Oprasional**

Kinerja Oprasional ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan suatu instansi serta kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang mengerjakan.

### **2.2.1.3. Indikator Kinerja**

Menurut Edison et al (2017: 193) menganggap bahwa tahap asas adalah bagian penting dari kinerja, sehingga indikator kinerja dideskripsikan menjadi :

1. **Target**

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. **Kualitas**

Kualitas terhadap hasil yang dicapai adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan pelanggan.

3. **Waktu penyelesaian**

Penyelesaian yang tepat waktu dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Hal ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pegawai.

4. **Taat asas**

Taat asas tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, melainkan juga harus dilakukan dengan cara yang benar dan dapat dipertanggung jawabkan.

### **2.2.1.4. Penilaian Kinerja**

Menurut Amstrong dalam Edison et al (2017: 193), terkadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Namun terdapat perbedaan yang signifikan seperti, Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka yang biasanya melalui sebuah

pertemuan kajian umum tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, terdapat sebuah proses yang berkesinambungan yang lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapkan bertindak sebagai Pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan.

Penilaian kinerja menurut Wibisono dalam Edison et al (2017: 194), menyatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang dibandingkan dengan rencana atau standar yang telah disepakati. Menurut Simamora dalam Edison et al (2017: 194) evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan benar tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi atau pegawai. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilainya bagi instansi atau organisasi. Menurut Dick Grote dalam Edison et al (2017: 194) bahwa penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian kinerja biasanya disiapkan oleh atasan langsung. Prosedur ini biasanya membutuhkan pengawasan untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada dimensi yang berbeda dan kemudian membahas hasil evaluasi dengan pegawainya.

#### **2.2.1.5. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Werther dan Davis dalam Suwanto dan Juni Priansa (2016: 197) mengatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi instansi dan pegawai yang dinilai, yaitu :

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement Decision*. Yaitu untuk menentukan promosi, transfer dan demotion (memindahkan seorang pegawai dari jabatan yang lebih tinggi menuju jabatan yang lebih rendah, hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek seperti penurunan prestasi dan kemampuan kerja dari pegawai tersebut).
4. *Training and Development Needs*. Yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Yaitu mengarahkan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir dapat tercapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *International Inaccuracies and Job Design Errors*. Yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi analisis pekerjaan (*job analysis*), desain pekerjaan (*job design*) dan sistem informasi (*system information*)
8. *Equal Employment Opportunity*. Yaitu menunjukkan bahwa keputusan penempatan (*placement decision*) tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Tantangan eksternal terkadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar seperti keuangan pribadi, keluarga, kesehatan dan lain sebagainya.
10. *Feedback*. Yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

#### **2.2.1.6. Syarat-Syarat Penilaian Kinerja**

Menurut Werther dan Davis dalam Suwanto dan Juni Priansa (2016: 197) penilaian kinerja berhubungan dengan aktivitas yang ada dalam deskripsi pekerjaan. Dalam melaksanakan penilaian kinerja juga dibutuhkan syarat-syarat penilaian kinerja sebagai berikut :

a. *Realibility* (dapat dipercaya atau diandalkan)

Dalam pengukuran sebuah kinerja harus adanya konsistensi. Jenis konsistensi yang paling penting dalam pengukuran kinerja adalah reabilitas para penilai. Bila terdapat beberapa penilai yang berbeda dalam menilai pekerjaan yang sama, maka para penilai tersebut harus memiliki keputusan yang relatif sama mengenai kualitas hasil kerja pegawai tersebut. Sehingga, para penilai tersebut haruslah mempunyai kesempatan yang memadai untuk mengamati apa yang dikerjakan pegawai serta kondisi pegawai tersebut bekerja, sehingga data yang ada dapat diandalkan.

b. *Relevance* (relevan)

Pengukuran kinerja harus dikaitkan pada bagaimana pegawai tersebut melaksanakan pekerjaannya serta menghasilkan hasil kerja yang aktual (nyata atau benar-benar terjadi).

c. *Sensitivity* (sensitivitas)

Pengukuran harus dapat menunjukkan perbedaan antara pelaksanaan kinerja yang baik maupun yang buruk. Jika pelaksanaan yang baik dinilai tidak berbeda dengan yang buruk, maka sistem penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan administrasi apapun serta hal tersebut tidak membantu pegawai untuk berkembang.

d. Penilaian

Penilaian yang dilakukan harus dapat diterima dan didukung oleh orang-orang yang menggunakannya. Sehingga sistem penilaian tidak dianggap sebagai suatu yang menghalangi namun dianggap sebagai suatu cara untuk mempermudah pencapaian tujuan suatu instansi yang telah ditetapkan.

### **2.2.1.7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2013: 67-71), antara lain :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan seorang pegawai terdiri dari kemampuan nyata yang dalam artian bahwa pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan serta keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan, maka pegawai tersebut akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan sehingga dapat menimbulkan rasa puas terhadap hasil kerja yang dilakukan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk dari sikap pegawai ketika menghadapi situasi kerja yang dialami. Motivasi merupakan dorongan pada situasi yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi juga merupakan tujuan untuk dapat menimbulkan mental seseorang sehingga dapat menghadapi segala sesuatu dengan rasa dorongan yang kuat untuk sebuah pencapaian target kerja serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang aman dan nyaman.

3) Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan dalam hal ini meliputi aspek kualitas manajer dan kerja sama tim dalam memberikan semangat, dorongan, arahan dan dorongan kerja kepada karyawan.

4) Faktor Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja dilakukan dengan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan atau jabatan yang didudukinya.

5) Faktor Lingkungan Kerja

Dalam hal ini pegawai menaruh perhatian terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kemudahan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik maupun kenyamanan pribadi.

## **2.2.2. Kepemimpinan**

### **2.2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Robbins (dalam Suwatno dan Juni Priansa, 2016: 140) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Menurut Kouzes dan Posner (dalam Suwatno dan Juni Priansa, 2016: 140) kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Menurut Kartono (dalam Suwatno dan Juni Priansa, 2016: 140) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Menurut Rivai (dalam Suwatno dan Juni Priansa, 2016: 140) kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan dari beberapa teori pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi orang lain agar mampu melaksanakan tugas-tugas guna mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Kepemimpinan sendiri sangat dibutuhkan didalam suatu instansi, karena seorang pemimpin yang mengarahkan bawahan guna melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, maka senantiasa bawahan akan melaksanakan kinerjanya dengan baik dan benar juga.

#### **2.2.2.2. Tanggung Jawab Pemimpin**

Menurut Edison et al. (2017: 88), jika seorang pemimpin tidak memiliki kontribusi terhadap perubahan kearah pertumbuhan nilai-nilai, maka terdapat tiga perspektif untuk menganalisa persoalan ini, yaitu dengan melakukan :

1. Perspektif pertama, bahwa ia lemah atau tidak memiliki kemampuan dalam kepemimpinan dan tidak memiliki kompetensi manajerial, sehingga ia belum mampu membawa kemajuan organisasi ke era persaingan dengan segala tantangan yang ada.
2. Perspektif kedua, ia memiliki kompetensi manajerial, namun tidak mampu melakukan transformasi (perubahan) dan penyampaian ide-ide dalam lingkungan dianggap sulit dan ia menyalahkan keadaan.

3. Perspektif ketiga, ia tidak peduli dengan kondisi yang ada disekitarnya.

### **2.2.2.3. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Edison et al. (2017: 97) Gaya Kepemimpinan adalah cara seseorang dalam memimpin, bertindak dan bagaimana seseorang mampu mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya Kepemimpinan dibagi menjadi 5 yaitu :

1. **Kepemimpinan Kharismatik**

Northouse dalam Edison et al (2017: 92), kata karisma pertama kali digunakan untuk menggambarkan anugerah khusus yang dimiliki individu-individu tertentu yang memberikan mereka kemampuan untuk melakukan hal-hal yang luar biasa. Dalam teori Kepemimpinan, Menurut House dalam Edison et al (2017: 92) mengatakan bahwa pemimpin kharismatik bertindak dengan cara yang unik yang dimiliki efek kharismatik tertentu pada pengikutnya.

2. **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dalam Edison et al (2017: 95) mengatakan bahwa Pemimpin Transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk hasil yang luar biasa.

3. **Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Daft dalam Edison et al (2017: 97), Pemimpin Transaksional (*Transactional Leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan Pemimpin Transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan produktivitas.

4. **Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Edison et al (2017: 98), Kepemimpinan Partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap para anggotanya yang

mengajak anggotanya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide. Meski demikian keputusan tetap diambil oleh pemimpin.

Adapun ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif adalah sebagai berikut:

- a) Keputusan diambil dari pertimbangan, saran dan diskusi bersama bahwa melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan lebih mungkin untuk meningkatkan kualitas, dan bersedia untuk bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk setiap masalah keputusan yang ada.
- b) Luwes dan tidak kaku serta dapat bersinergi atau bekerja sama dengan bagian-bagian lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki kedekatan yang sangat kuat dengan anggotanya. Namun dalam Gaya Kepemimpinan Partisipatif terdapat pula kelemahannya, diantaranya : beberapa keputusan diambil dengan cara meminta pertimbangan-pertimbangan terlebih dahulu kepada bawahan sehingga keputusan menjadi lambat.

#### 5. Kepemimpinan Otokratis

Menurut Syamir Torang dalam Edison et al (2017: 100), mengatakan bahwa Kepemimpinan Otokratis menganggap bahwa potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah, sehingga mereka dipandang tidak mampu berbuat apa-apa. Pemimpin Otokratif biasanya selalu merasa bahwa mereka lebih mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikannya dengan melakukan perintah-perintah langsung kepada karyawan.

#### **2.2.2.4. Indikator Kepemimpinan**

Beberapa indikator dari Kepemimpinan menurut Edison et al (2017: 96) :

1. Memiliki Strategi yang Jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian Terhadap Anggota dan Lingkungan

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggotanya, mampu memotivasi anggotanya serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.

3. Menjaga Kekompakan Tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan timnya dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggotanya yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan orang lain maka, hal ini tidak akan ditoleransi. Potensi keretakan tim mampu disatukan dan disinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

4. Merangsang anggota

Seorang Pemimpin mampu merangsang dan membantu anggotanya untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya ke hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan serta anggota menerima dan menyadari manfaat bagi pribadi dan organisasi.

5. Menghargai Perbedaan dan Keyakinan

Pemimpin yang baik mampu menerima setiap perbedaan pendapat untuk tujuan kearah yang lebih baik serta mampu mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan yang ada.

#### **2.2.2.5. Macam-macam Teori Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2019: 295) mengatakan bahwa terdapat empat teori kepemimpinan yang dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1) Teori Sifat

Teori ini merupakan teori kepemimpinan yang mempertanyakan sifat-sifat yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dalam teori ini memiliki kesimpulan bahwa seorang pemimpin itu ada karena dilahirkan, atau sesuai dengan sifat yang mereka miliki.

2) Teori Kelompok

Teori ini mengutamakan pertukaran positif dari pemimpin kepada para anggota dalam mencapai tujuan suatu instansi. Dalam teori ini terdapat hubungan saling tukar pendapat antara pemimpin dan anggotanya serta adanya tujuan instansi yang dapat tercapai.

3) Teori Situasional dan model kontingensi

Teori kepemimpinan ini berisikan tentang seorang pemimpin itu lahir dan ada karena adanya berbagai faktor situasional yang membuat anggota dan pemimpin saling bergantung satu sama lain dalam suatu instansi.

4) Teori Perilaku

Pemikiran dasar dari teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarah suatu kelompok yang mengarahkan kearah pencapaian tujuan. Perilaku individu cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, membela, mendengarkan, mendukung menerima usulan dan memikirkan kesejahteraan bawahan.

#### **2.2.2.6. Peranan Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2019: 280) peranan pemimpin di dalam instansi sangat dominan untuk mengatasi masalah-masalah yang ada di instansi tersebut antara lain, yaitu :

1) Interpersonal

Peranan bersifat interpersonal yaitu adanya hubungan kerja sama kepada bawahan dalam rangka saling tukar informasi ataupun menjadi mediator bagi pegawai yang berkepentingan di instansi tersebut.

2) Informasional

Peranan informasional adalah seorang pemimpin yang menyebarkan informasi kepada bawahannya yang berkaitan mengenai satuan kerja dan menjadi juru bicara di instansi tersebut.

### **2.2.2.7. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut James F Stoner dalam Junni Priansa (2016: 148), mengatakan bahwa, agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang Pemimpin harus mempunyai dua fungsi pokok, yaitu :

- 1) *Problem Solving function*. Dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- 2) *Group Maintenance Function atau Social Function*. Dalam hal ini pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjebatani kelompok yang berselisih pendapat.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi diatas tersebut dengan jelas serta mengatur dan mengusahakan sumber daya organisasi sehingga dapat memenuhi anggotanya.

### **2.2.3. Motivasi Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk mencapai tujuan tertentu atau semua hal yang menimbulkan

dorongan atau semangat dari dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan tujuan tertentu. Dengan adanya motivasi maka seseorang dapat mengerjakan sesuatu dengan antusias.

Menurut Griffin (2013: 86) motivasi adalah serangkaian kekuatan yang mengakibatkan orang-orang berperilaku dengan cara tertentu. Dari sudut pandang manajer, objektivitasnya adalah untuk memotivasi orang berperilaku dengan cara yang merupakan kepentingan terbaik organisasi.

Menurut Triatna (2016: 84) motivasi adalah suatu proses yang dilandasi oleh suatu dorongan yang kemudian disebut sebagai kebutuhan. Kebutuhan merupakan kondisi awal yang menunjukkan adanya hal-hal yang diperlukan oleh diri.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang diberikan suatu organisasi kepada para pegawainya untuk menggerakkan tindakan atau perilaku mereka dalam pencapaian suatu tujuan. Motivasi dalam diri seseorang akan mempengaruhi cara kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

### **2.2.3.2. Teori-Teori Motivasi**

Menurut Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2015) ada tiga teori motivasi pekerja yang merepresentasikan suatu pondasi dan banyak manajer dilapangan menggunakan motivasi ini :

#### **1) Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang membuat hipotesis bahwa didalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan :

- a. Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial. Berupa kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.

- d. Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian
- e. Aktualisasi diri yaitu dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa, meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita dan pemenuhan diri.

## 2) Teori X dan Teori Y

Pada Teori X para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya.

Sedangkan pada Teori Y para manajer beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat atau bermain dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima dan bahkan mencari tanggungjawab.

## 3) Teori kebutuhan McClelland

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya yang melihat pada tiga kebutuhan :

- a. Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar. Artinya ketika pekerjaan mempunyai derajat yang tinggi dan umpan balik serta derajat resiko menengah, maka orang berprestasi tinggi akan sangat termotivasi.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya. Artinya kebutuhan yang tinggi untuk mencapainya tidak lantas membuat seseorang menjadi manajer yang baik, terutama dalam organisasi yang besar. Orang-orang dengan kebutuhan akan pencapaian yang tinggi tertarik dalam seberapa baiknya yang mereka kerjakan

secara pribadi dalam hal mempengaruhi orang lain untuk melakukannya dengan baik. Tenaga penjualan yang memiliki kebutuhan akan pencapaian yang tinggi tidak selalu menjadi para manajer penjual yang baik, dan manajer yang baik didalam organisasi yang besar biasanya tidak memiliki kebutuhan untuk pencapaian yang tinggi.

- c. Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan yang dekat. Artinya kebutuhan akan afiliasi dan kekuasaan cenderung erat terkait dengan keberhasilan manajerial. Para manajer terbaik memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan dan rendah dalam kebutuhan afiliasi. Dalam hal ini kenyataannya, motif kekuasaan yang tinggi menjadi persyaratan bagi efektivitas manajerial.

### **2.2.3.3. Unsur Penggerak Motivasi**

Menurut Kadarisman (2012: 276) adanya motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku kearah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga bagian-bagian dasar, yaitu adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat atau bertindak (*drives*) dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan  
Kebutuhan adalah sesuatu yang harus dipenuhi manusia sehingga, mempengaruhi perilaku, berbuat dan bertindak. Contoh : jaminan kesehatan, jaminan hari tua, gaji.
- 2) Pendorong  
Pendorong adalah sesuatu yang mempengaruhi manusia untuk mau berperilaku, bertindak dan berbuat. Contoh : adanya rasa aman dalam bekerja, menggunakan cara baru dalam bekerja, mengembangkan diri.
- 3) Tujuan

Adalah sesuatu yang diinginkan atau sesuatu yang ingin dicapai, sehingga dapat mempengaruhi manusia dalam berperilaku, bertindak dan berbuat. Contoh : adil, adanya penghargaan atas prestasi kerja dan lain sebagainya.

#### **2.2.3.4. Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi**

Menurut Hamali (2016: 144-145) mengatakan bahwa pemberian motivasi kepada para karyawan ada kewajiban para pimpinan agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami Perilaku Pegawai  
Seorang pemimpin harus dapat memahami perilaku pegawainya yang dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan serta mengamati perilaku bawahan.
2. Harus Berbuat dan Berperilaku Realistis  
Dalam memberikan motivasi, seorang pemimpin harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis yang dapat dilakukan oleh bawahannya.
3. Tingkat Kebutuhan Setiap Orang Berbeda  
Setiap orang mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda atau tidak sama dikarenakan adanya kecenderungan, keinginan, perasaan serta harapan yang berbeda antara satu orang dengan yang lain pada waktu yang sama.
4. Mampu Menggunakan Keahlian  
Seorang pimpinan diharapkan lebih menguasai seluk buluk pekerjaannya serta mempunyai cara sendiri dalam menyelesaikan masalah yang ada.
5. Pemberian Motivasi Harus Mengacu Pada Orang  
Pemberian motivasi adalah untuk orang atau pegawai secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri.

### 2.2.3.5. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2011: 162) terdapat tiga jenis indikator motivasi kerja, sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau dengan lebih efisien, dapat memecahkan masalah serta menguasai tugas yang sulit, sebagai berikut :
  - a) Target Kerja  
Memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
  - b) Kualitas Kerja  
Memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan.
  - c) Tanggung Jawab  
Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
  - d) Resiko  
Berani mengambil resiko terhadap setiap keputusan.
2. Kebutuhan memperluas pergaulan adalah keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dengan orang lain, yaitu dengan :
  - a) Komunikasi  
Membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
  - b) Persahabatan  
Memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan tempat mereka bekerja.
3. Kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan, yaitu adanya keinginan untuk mengawasi dan mengendalikan orang lain serta mempengaruhi perilaku mereka.
  - a) Pemimpin

- Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- b) Keteladanan  
Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- c) Rasa Aman  
Kompensasi harus dapat membantu pegawai agar pegawai merasa aman dalam pemenuhan kebutuhan pokoknya.
- d) Penghargaan atas prestasi.
- e) Kenyamanan.

#### **2.2.3.6. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2013: 100), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, sebagai berikut :

##### **1. Prinsip Partisipasi**

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

##### **2. Prinsip Komunikasi**

Seorang pemimpin perlu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan informasi yang jelas, usaha pencapaian tugas. Dengan hal ini akan membuat pegawai lebih mudah dimotivasi dalam bekerja.

##### **3. Prinsip Memberi Perhatian**

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawainya yang akan memotivasi pegawai dalam bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan pemimpin.

##### **4. Prinsip Pendelegasian Wewenang**

Pemimpin yang memberikan wewenang kepada pegawainya untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

## 5. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Dalam hal ini pemimpin mengakui bahwa pegawai mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan termotivasi dalam bekerja.

### **2.2.4. Lingkungan Kerja**

#### **2.2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Sri Widodo (2015: 95) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para pegawai dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Sedarmayati (2013: 2) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana orang tersebut bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Jadi, berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian yang sangat penting bagi karyawan untuk melakukan aktivitas bekerja dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, yang dimana hal tersebut akan memberikan pengaruh terhadap semangat pegawai dalam bekerja.

#### **2.2.4.2. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2013: 19) menyatakan bahwa, secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua, yaitu :
  - a) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan pegawai, seperti kursi, meja peralatan kerja dan sebagainya.

- b) Lingkungan perantara merupakan lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya sirkulasi udara, pencahayaan, temperatur, kelembapan di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, kebisingan, getaran mekanis dan lain sebagainya.

Untuk dapat memperkecil terjadinya lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya. Kemudian hal tersebut dilakukan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan kerja pegawai yang berupa suasana lingkungan kerja yang harmonis dimana terjadinya hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasannya (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama bawahan (hubungan horizontal). Dengan terjalinnya komunikasi kerja yang harmonis dan baik, maka pegawai akan merasa nyaman ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efektif dan efisien.

### **2.2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Sri Widodo (2015: 95) menyatakan bahwa manusia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat menghasilkan suatu hal yang optimal apabila diantaranya terdapat kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja dalam suatu instansi merupakan suatu keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung pada lingkungan kerja itu sendiri.

Menurut Sri Widodo (2015: 96) terdapat indikator-indikator yang mempengaruhi suatu kondisi lingkungan kerja, anatar lain :

#### 1. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen adalah gas yang paling dibutuhkan oleh setiap manusia untuk menjaga kelangsungan hidup. Udara disekitar dikatakan kotor apabila

kadar oksigen didalam udara tersebut berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesak nafas dan berpengaruh terhadap kesehatan tubuh. Hal ini akan berpengaruh terhadap kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan.

2. Pencerahan atau penerangan di Tempat Kerja

Penerangan dalam hal ini tidak terbatas hanya pada penerangan listrik saja tetapi penerangan matahari pun juga termasuk. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan keberlangsungan kerja.

3. Pengaturan Suhu Udara di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal terhadap suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh.

4. Kelembapan di Tempat Kerja

Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara. Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembapan dan kecepatan udara bergerak, maka radiasi panas tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan dari tubuh. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembapan tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan yang terjadi.

5. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan ditempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi bekerja. Bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian AC dapat merupakan salah satu cara yang dapat digunakana

untuk dapat menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

6. Kebisingan di Tempat Kerja

Kebisingan merupakan gangguan yang dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Kebisingan dapat menimbulkan bunyi yang dapat mengganggu telinga terutama dalam jangka panjang. Bunyi yang dihasilkan oleh kebisingan juga dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran serta dapat menimbulkan kesalahan komunikasi. Maka, kebisingan hendaknya dihindari agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga tidak mengganggu produktivitas pegawai dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

7. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis. Besarnya getaran ditimbulkan oleh intensitas (meter/detik) dan frekuensi getarannya. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik dalam intensitas maupun frekuensinya.

8. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna karena, tata warna yang baik akan menghasilkan dekorasi yang indah. Dekorasi tidak selalu berkaitan dengan hiasan ruangan kerja saja, tetapi berkaitan juga dengan mengatur tata letak, keleluasaan dalam bekerja dan sebagainya

9. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja merupakan pewarnaan yang direncanakan. Pewarnaan yang serasi dalam suatu ruangan akan membuat para pekerja senang sekaligus memberikan arti yang sangat penting bagi semangat kerja karyawan.

10. Keamanan dan Kenyamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat kerja dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman dan nyaman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dan

kenyamanan bekerja. Oleh karena itu, faktor keamanan dan kenyamanan diwujudkan. Rasa aman dan nyaman akan menimbulkan ketenangan guna meningkatkan dan mendorong semangat kerja. Tentunya pegawai dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan suatu instansi dapat tercapai dengan baik.

## **2.3 Keterkaitan Antar Variabel**

### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat oleh bawahannya. Kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar melakukan tindakan dengan tujuan untuk kemajuan instansi tersebut.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Idris (2019), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Palembang Indonesia. Hal ini senada dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armansyah Lubis (2018), yang secara simultan mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja Dosen di STAIM, atau  $t$  hitung  $>$  dari  $t$  tabel.

### **2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Motivasi dalam diri setiap pegawai dapat memberikan manfaat terhadap kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana pegawai membutuhkan apresiasi penuh atas pekerjaannya,

mendapatkan suasana yang nyaman dalam pekerjaan, keamanan dalam bekerja, gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang menarik dan disiplin yang bijaksana dari setiap manager atau pimpinan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kurangnya semangat kerja karyawan dimana salah satu didalamnya adalah masalah motivasi kerja yang kurang dilakukan oleh suatu pimpinan perusahaan. Motivasi sangat berperan penting dalam mendapat produktivitas yang maksimal. Karena, tujuan dari motivasi kerja adalah memberikan semangat kerja kepada setiap pegawai agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Retnowulan, Susilowati, Widiyanti (2019) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan di PT Dangsap Endure dengan hasil koefisien determinasi sebesar 56%. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramya Inggita Manikottama, Lukman M Baga, dan Aida Vitayala S Hubeis (2019) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di pt. satu visi edukasi dengan memberikan Saran terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah meningkatkan motivasi karyawan untuk berprestasi melalui pemberian penghargaan berdasarkan lama karyawan bekerja dan hasil kerja karyawan di dalam program perusahaan kedepannya.

### **2.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung seperti kebersihan didalam sebuah instansi akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan, terjalinnya hubungan antar rekan kerja yang harmonis, tersedianya fasilitas yang memadai, sirkulasi udara yang bersih, penerangan cahaya yang cukup diruangan, tidak adanya kebisingan yang diterjadi, bau-bau tidak sedap serta terjaminnya keamanan dan kenyamanan yang dimana hal-hal ini diharapkan mampu menunjang proses dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dengan

adanya lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman serta memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada instansinya. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana tempat pegawai tersebut bekerja, maka akan timbul rasa betah ditempat kerjanya, serta dapat melakukan aktivitas sebaik mungkin dan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sayekti Suindyah Dwiningwarni dan Prince Dindah (2017) mengemukakan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif nyata dan signifikan terhadap kinerja organisasi atau pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan honorer pada sekretariat DPRD Kabupaten Jombang. Motif berprestasi yang perlu dimiliki pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri jika situasi lingkungan kerja juga ikut mendukung maka pencapaian kinerja akan mudah dicapai.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan konsep teori diatas, maka diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis yang dapat disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

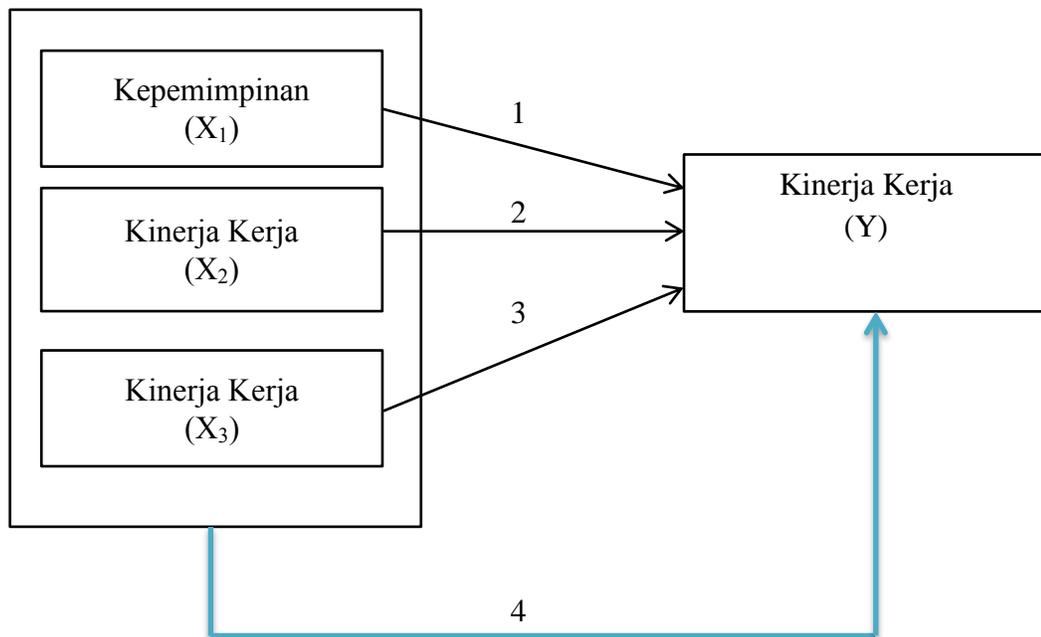
1. Diduga terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Pusat Zeni.
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Pusat Zeni.

3. Diduga terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Pusat Zeni.
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja berpengaruh dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Pusat Zeni.

### 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual disusun untuk menggambarkan hubungan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel independen disimbolkan dengan (X), sedangkan variabel dependen disimbolkan dengan (Y).

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**



**Gambar 2.1 : Skema Kerangka Teoritis**

Parsial →

Simultan →

Dari skema diatas dapat dilihat, bahwasannya variabel Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dan variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ). Kepemimpinan adalah proses memotivasi pihak lain untuk bekerja sesuai dengan tujuan tertentu. Melalui kepemimpinan yang baik, maka visi instansi dapat dicapai dengan lebih mudah. Motivasi kerja adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada atau bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan bagi suatu instansi atau unit organisasi. Dengan adanya motivasi secara tidak langsung suatu instansi mengharapkan kinerja karyawan juga ikut meningkat, sehingga tujuan awal yang telah ditetapkan oleh instansi tersebut dapat tercapai dengan tepat waktu sesuai dengan target instansi. Memotivasi merupakan sarana bagi seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh pada para pegawainya guna mencapai kinerja yang baik. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban olehnya. Setiap pegawai menginginkan lingkungan kerja yang kondusif serta nyaman yang memungkinkan para pegawai bekerja dengan optimal, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkat emosional pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja tempat dia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa betah ditempat kerja dan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.