

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Di mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

2.1.1 Pengertian manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Ada beberapa definisi dari manajemen pada umumnya, walaupun definisi dari manajemen itu beragam bunyinya, tetapi pada dasarnya dari beberapa pengertian tersebut memiliki pengertian yang sama.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk

mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Hasibuan (2010:2) mengatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Handoko (2009:8) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Handoko (2009:23) fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, Organizing, directing, dan controlling*

1) *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2) *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

3) *Directing*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.

4) *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2009:6) didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *directing* dan *controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan

yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Hasibuan (2007:10) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari beberapa pengertian di atas maka manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan kepada urusan sumber daya manusia atau seni mengatur dalam hal kepegawaian dengan melaksanakan proses pencapaian, pelaksanaan dan pengontrolan yang berhubungan dengan pengadaan pegawai, pengembangan pegawai, pemeliharaan sumber daya manusia yang ada melalui pemberian kompensasi yang adil, pemberian pelatihan dan sebagainya serta memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Ini berarti meliputi kegiatan penentuan kebutuhan jabatan, penarikan, seleksi, penempatan, mendidik dan melatih, memberikan balas jasa sampai kepada memotivasi para pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja sehingga menimbulkan semangat kerja yang tinggi terhadap para pegawai dalam pencapaian tujuan serta sampai pada proses pemutusan hubungan kerja. Dalam perkataan lain manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengatasi masalah sumber daya manusia terkait dengan kesenjangan antara

apa harapan dan keinginan serta kontribusi pegawai dengan tuntutan dan fasilitas dari organisasi sehingga tujuan perusahaan, pegawai dapat terwujud.

2.1.2.1 Aktivitas-Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rika (2011) manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut ke 6 aktivitas SDM, yaitu:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

2. Peluang Pekerjaan yang Sama

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kerja (*Equal Employment Opportunity* atau EEO) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah maka

diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

4. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi artinya memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

5. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

6. Hubungan Karyawan dan Buruh atau Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia mengandung beberapa macam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk memperoleh gambaran kerja tentang pembagian kerja atau fungsi dan aktivitas manajemen personalia, sebagaimana pendapat beberapa para ahli, yang diantaranya :

Permadi (2008:12), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Managerial Function*

- a. *Planning* (Perencanaan)
- b. *Organizing* (Pengorganisasian)
- c. *Directing* (Pengarahan)
- d. *Controlling* (Pengendalian)

2. *Operative Function*

- a. *Procurement* (pengadaan)
- b. *Development* (Pengembangan)
- c. *Compensation* (Pengaturan Balas Jasa)
- d. *Integration* (Integrasi)

e. *Maintenance* (Pemeliharaan)

f. *Separation* (Pemberhentian)

Penerapan dari fungsi manajerial tersebut dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Planning*

Untuk manajer personalia perencanaan berarti bahwa menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. *Organizing*

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh karyawan, maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. *Directing*

Jika kita sudah punya rencana tersebut, maka sudah selayaknya jika fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

d. Controlling

Setelah fungsi-fungsi personalia dilaksanakan maka fungsi selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau jika perlu menyesuaikan kembali dengan rencana yang telah dibuat. Selanjutnya penerapan dari fungsi operatif dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Procurement

Fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini tercakup penentuan bahan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Development

Setelah pegawai diperoleh, maka tugas selanjutnya adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kecakapannya melalui pendidikan dan latihan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sebaik mungkin. Kegiatan ini menjadi penting sehubungan dengan perkembangan teknologi dan makin kompleksnya tugas manajer.

c. Compensation

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai dan layak kepada karyawan dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

d. Integration

Integrasi merupakan suatu tindakan yang menyangkut penyesuaian keinginan dari para pegawai dengan keinginan organisasi, untuk itu para manajer perlu memahami sikap dari karyawan untuk mempertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Maintenance

Fungsi ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi-kondisi yang telah ada, yang meliputi pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja serta komunikasi dengan pegawai.

f. Separation

Merupakan fungsi terakhir, jika pada fungsi operasional yang pertama, perusahaan berusaha untuk memperoleh atau menarik tenaga kerja maka fungsi terakhir untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan diperlukan penyempurnaan dalam pelaksanaan tugas, apabila tindakan-tindakan lain dalam penyempurnaan tugas tidak efektif, maka pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan jalan terakhir setelah sebelumnya diberi surat peringatan terlebih

dahulu, yang pada akhirnya perusahaan harus mengembalikannya lagi ke dalam kondisi yang sebaik mungkin. Oleh karena itu para pegawai diuntut untuk sebaik mungkin dalam bekerja sebagaimana yang telah dijanjikan para pegawai untuk berkontribusi dengan baik terhadap instansi dengan segala sesuatu tanggung jawab dan resiko yang akan di hadapi.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

2.1.3.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Robbins dan Coulter (2010:156). Sedangkan menurut Mulyadi dan Rivai (2009:465) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut

untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2006:432) kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi lingkungan sosial dengan pengaruh dan kekuatan yang dimiliki oleh seseorang terhadap orang lain guna menstruktur kegiatan-kegiatan dalam sebuah kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

2.1.3.2 Komponen Kepemimpinan

Ada beberapa komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti yang dikemukakan oleh Wibowo (2010:2-4) Memaparkan enam komponen kepemimpinan yaitu:

1. **Komponen Strategi**

Kepemimpinan mengandung arti menentukan arah yang akan diikuti orang lain, pemimpin harus mampu menentukan arah yang ditentukan oleh suatu bentuk strategik.

2. **Komponen Tindakan**

Kepemimpinan mengandung arti gerakan, bahwa pemimpin harus digerakan dengan kekuatan yang besar untuk bertindak, yaitu pemimpin harus mempunyai visi yang jelas.

3. Komponen Kebudayaan

Setiap organisasi perlu diciptakan budaya strategik, suatu budaya dimana pemikiran belajar dan bertindak strategik tersebar luas, dan suatu budaya yang menciptakan iklim keterbukaan dan saling mempercayai.

4. Komponen Sosial-Politik

Komponen ini terdiri dari : cara memerintah (*governance*), hak menurut keadilan (*equity*), pekerjaan (*employment*).

5. Komponen Moral

Dimensi moral kepemimpinan jelas sangat penting. Pemimpin harus jujur, adil, dan terbuka. Pemimpin harus memiliki moral yang baik untuk menjalankan organisasi dalam mengarungi kompleksitas pengambilan keputusan.

6. Komponen Manajemen Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu terkait dengan manajemen, tetapi titik beratnya bukan pada manajemen organisasi, melainkan pada aspek-aspek manajemen

yang lebih abstrak, tetapi yang akan sangat menentukan kualitas kepemimpinannya.

2.1.3.3 Syarat-syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut Arep dan Tanjung (2013:99) secara garis besar idealnya memiliki tiga garis kategori umum sebagai berikut:

1. Kemampuan menganalisa dan menarik kesimpulan yang tepat. Pemimpin harus mampu menganalisa suatu masalah, situasi, atau serangkaian keadaan tertentu dan menarik kesimpulan-kesimpulan yang tepat.
2. Kemampuan untuk menyusun organisasi, dapat menyeleksi dan menempatkan orang-orang yang tepat untuk mengisi jabatan dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Kemampuan untuk membuat sedemikian rupa agar organisasi dapat berjalan dengan lancar untuk menuju tujuan, cita-cita dan putusan dari tingkat yang lebih tinggi kepada bawahannya, agar tujuan dan putusan-putusan itu dapat diterima dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri maupun orang lain serta memiliki hubungan baik dengan bawahannya

melalui pengembangan kepribadian dari pemimpin tersebut sehingga pemimpin tersebut memiliki keunggulan dalam rangka melaksanakan tugasnya.

2.1.3.4 Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan mencoba untuk menerangkan tentang factor-faktor yang terdapat didalam kepemimpinan yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaannya. Berikut adalah beberapa teori kepemimpinan menurut para ahli. Dalam Mulyadi dan Rivai (2009:7) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu

1. Teori Sifat

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. *Inteligensia*

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam

organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- a) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
- b) Memiliki daya ingat yang kuat.
- c) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- d) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- e) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- f) Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
- g) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- h) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Selain fungsi-fungsi kepemimpinan ada pula tugas yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin agar setiap pekerjaan bawahannya menjadi terarah dan terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a). Peranan yang bersifat interpersonal. Maskudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.

- b). Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c). Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa startegi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional,

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Terry yang dialih bahasakan oleh kartini (2008:51), mengemukakan ada 8 teori kepemimpinan.

1. Teori Autokratik (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan berdasarkan atas perintah, pemaksaan dan tindakan yang dilakukan dalam hubungan antar pemimpin dengan pihak bawahan.

2. Teori Psikologi (*The Psychologic Theory*)

Kepemimpinan mengembangkan sistem motivasi terbaik terhadap bawahan, kepemimpinan sangat memperhatikan hal-hal seperti pengakuan, kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhan.

3. Teori Sosiologi (*The Sociologic Theory*)

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

4. Teori Suportif (*The Supportive Theory*)

Pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan setiap bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan keahliannya.

5. Teori Laizes Faire (*The Laizes Faire Theory*)

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

6. Teori Perilaku Pribadi (*The Personal Behaviour Theory*)

Seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan yang identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

7. Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Pemimpin menggunakan sifat-sifatnya untuk menerangkan dan merasakan kesuksesannya dalam memimpin, seperti : intelegensia, inisiatif, percaya diri, persuasif dan lain-lain.

8. Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Teori ini menerangkan bahwa kepemimpinan harus banyak terdapat fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2008:250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan atas tiga golongan besar, yaitu:

1. Teori Ciri atau Sifat

Ciri atau sifat yang dimiliki oleh pemimpin akan membedakannya dari pimpinan yang lain atau dari orang yang bukan pemimpin.

2. Teori Tingkah Laku

Pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

3. Teori Kontingensi (Situasional)

Dalam teori ini terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefekifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan

ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada. Teori ini pada awalnya dikemukakan oleh Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*) kemudian oleh Paul Hersey dan juga Kenneth Blanchard yang disebut *Life Cycle Theory*. Achmad dalam Sedarmayanti (2008:55), mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan Bakat

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

2. Pendekatan Situasional

Faktor penentu yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin bukan berdasarkan bakat yang dimiliki, tapi diyakini bahwa situasi merupakan faktor penentu munculnya seorang pemimpin.

3. Pendekatan Bakat dan Situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi. Yaitu pemimpin muncul karena bakat yang ada pada dirinya serta adanya situasi yang mendukung dalam rangka munculnya kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu pendekatan-pendekatan seperti ini sangat penting dilakukan agar

terciptanya seorang pemimpin yang mempunyai intelektual dan kepintaran diatas para bawahannya.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) dari Robert House dalam Robbins dan Coulter (2010:156) yaitu :

1. Tipe Direktif
 - a. Pimpinan yang memberikan bawahan tahu apa yang diharapkan untuk dikerjakan
 - b. Pimpinan yang memberikan bimbingan khusus
 - c. Pimpinan yang meminta bawahan untuk menaati prosedur dan peraturan
 - d. Pimpinan yang selalu membuat jadwal pekerjaan yang spesifik
2. Tipe Suportif
 - a. Pimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai
 - b. Pimpinan yang menciptakan iklim kerja yang baik
3. Tipe Partisipatif
 - a. Pimpinan yang melakukan konsultasi dengan bawahan dalam rangka mengambil suatu keputusan

- b. Pimpinan yang mempertimbangkan ide dan saran bawahan
 - c. Pimpinan yang memberikan kebebasan bagi bawahan untuk berpendapat
4. Tipe Berorientasi Prestasi
- a. Pimpinan yang menetapkan sasaran yang menantang
 - b. Pimpinan yang menekankan kinerja yang luar biasa

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

2.1.4.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2010). Sedangkan menurut Supardi (2008) lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan,menentramkan, dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Dale (2010) lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Dalam pengertian lain juga disebutkan bahwa Lingkungan adalah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Pengertian lain juga menyebutkan lingkungan adalah segala hal yang terkait dengan operasional perusahaan dan bagaimana kegiatan operasional tersebut dapat berjalan. Lingkungan kerja yang baik akan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan hal ini dapat dilihat dari peningkatan teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri.

Lingkungan perusahaan adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga denyut nadinya perusahaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Pada lingkungan kerja itu sendiri terdapat faktor-faktor atau indikator yang mempengaruhinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, seperti yang dikemukakan Sedarmayanti (1996:5), yaitu:

1. Penerangan

Berjalannya suatu perusahaan tak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan keletihan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Dalam hal penerangan di sini tidak hanya terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas.

Ciri-ciri penerangan yang baik menurut Sofyan Assauri (1993:31) adalah sebagai berikut:

- a. Sinar cahaya yang cukup.
- b. Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan.
- c. Tidak terdapat kontras yang tajam.
- d. Cahaya yang terang.
- e. Distribusi cahaya yang merata.

f. Warna yang sesuai.

2. Suhu Udara

Lingkungan kerja dapat dirasakan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan andil adalah suhu udara. Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehinggakan menciptajkan hasil yang optimal.

Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga. Bila sirkulasi udara baik maka udara kotor yang ada dalam ruangan bisa diganti dengan udara yang bersih yang berasal dari luar ruangan.

Berbicara tentang kondisi udara maka ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian yaitu kelembaban, suhu udara dan sirkulasi udara. Ketiga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap aktivitas para pekerja. Bagaimana seorang staf administrasi dapat bekerja secara optimal bila keadaan udaranya sangat gerah. Hal tersebut akhirnya dapat menurunkan semangat kerja karena dipengaruhi oleh turunnya konsentrasi dan tingkat stress karyawan. Mengenai kelembaban, suhu udara dan sirkulasi udara dijelaskan oleh Sritomo Wignosubroto (1989:45) sebagai berikut:

a. Kelembaban

Kelembaban udara adalah banyaknya air yang terkandung di dalam udara. Kelembaban ini sangat berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara. Suatu

keadaan di mana temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran.

b. Suhu Udara

Tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi di luar tubuh tersebut. Produktivitas manusia akan mencapai tingkat yang paling tinggi pada temperatur sekitar 24-27°C.

c. Sirkulasi Udara

Udara disekitar kita dikatakan kotor apabila keadaan oksigen di dalam udara tersebut telah berkurang dan bercampur gas-gas lainnya yang membahayakan kesehatan tubuh. Hal ini diakibatkan oleh perputaran udara yang tidak normal. Dengan kotoran yang ada di udara disekitar kita dapat dirasakan dengan sesaknya pernafasan dan ini tidak boleh dibiarkan karena akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan cepat membuat tubuh kita lelah.

Seperti yang diungkapkan oleh Sritomo Wignjosoebroto (1989:50) pengaruh temperatur udara terhadap manusia bisa dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Pengaruh Temperatur Terhadap Aktivitas Manusia

Temperature	Pengaruh Terhadap Manusia
Kurang lebih 49°C	Temperatur yang dapat ditahan sekitar 1 jam, tetapi jauh di atas tingkat kemampuan fisik dan mental. Lebih kurang 30°C aktivitas mental dan daya tanggap cenderung membuat kesalahan dalam pekerjaan. Timbul kelelahan fisik dan sebagainya
Kurang dari 30°C	Aktivitas mental dan daya tanggap mulai menurun dan cenderung untuk membuat kesalahan dalam pekerjaan dan menimbulkan kelelahan fisik
Kurang lebih 24°C	Yaitu kondisi optimum (normal) bagi manusia
Kurang dari 24°C	Kelakuan ekstrim mulai muncul

Sumber: Sritomo Wignjosoebroto (1989:50)

3. Bising

Untuk meningkatkan produktivitas kerja suara yang mengganggu perlu dikurangi. Suasana tenang sangat diperlukan karena pada saat pegawai bekerja harus terbebas dari suara lain yang bisa terdengar oleh pegawai lain. Suara bising ditimbulkan dari suara para pengendara bermotor dan suara dari dalam ruangan pada saat bersamaan dalam satu ruangan bisa mengganggu konsentrasi pegawai itu sendiri pada saat bekerja.

Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara-suara ribut harus diusahakan berkurang. Turunnya konsentrasi karena ditimbulkan oleh suara bising dapat berdampak pada meningkatnya stres karyawan.

Ada beberapa dampak yang dapat disebabkan oleh kebisingan-kebisingan yang terjadi didalam atau diluar ruangan para pegawai dalam bekerja. Menurut Sedarmayanti (1996:26) ada tiga aspek yang menentukan kualitas suara bunyi yang bisa menimbulkan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

a. Lama bunyi

Lama waktu bunyi terdengar. Semakin lama telinga kita mendengar kebisingan maka semakin buruk akibatnya bagi pendengaran (tuli).

b. Intensitas kebisingan

Intensitas biasanya diukur dengan satuan desibel (dB), yang menunjukkan besarnya arus energi persatuan luas dan batas pendengaran manusia mencapai 70 desibel.

c. Frekuensi

Frekuensi suara menunjukkan jumlah dari gelombang-gelombang suara yang sampai de telinga kita setiap detik yang dinyatakan dalam jumlah getaran perdetik atau Hertz (HZ).

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa telinga manusia memiliki batasan dalam pendengaran. Batas pendengaran manusia mencapai 70 desibel, jika suara yang didengar manusia melebihi batas tersebut maka konsentasi manusia akan

mudah kabur. Gangguan-gangguan seperti ini hendaknya dihindari agar semangat kerja tetap stabil dan produktivitas kerja menjadi optimal.

4. Penggunaan Warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, ceria atau sumpek dan lain-lain.

Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna-warna yang dingin atau lembut, misalnya coklat, krem, putih, hijau muda dan sebagainya. Sebagai contoh adalah warna putih, warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tampak leluasa dan bersih.

Sebenarnya bukan warna saja yang harus diperhatikan tapi komposisinya juga harus diperhatikan. Hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat mengganggu pematangan sehingga menimbulkan rasa kurang menyenangkan atau bosan bagi yang melihat. Rasa menyenangkan atau bosan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Komposisi warna yang ideal menurut Alex S Nitisemito (1996:1120), terdiri dari:

- a. Warna primer (merah, biru, kuning).

Kalau dijejerkan tanpa antara akan tampak keras dan tidak harmonis serta tidak bisa dijejerkan dengan yang lain sehingga tidak sedap dipandang.

- b. Warna sekunder (oranye, hijau, violet).

Kalau dijejerkan akan menimbulkan kesan yang harmonis, sedap dipandang mata.

- c. Warna-warna primer jika dijejerkan dengan warna sekunder yang berada dihadapannya akan menimbulkan warna-warna komplementer yang sifatnya kontras dan baik sekali dipandang mata.

- d. Warna-warna primer jika dijejerkan dengan warna sekunder yang terdapat disampingnya akan merusak salah satu dari warna tersebut dan akan terkesan suram.

Komposisi warna sangat berpengaruh terhadap kenyamanan kerja. Bila komposisi warna kurang pas bisa menimbulkan rasa jenuh dan sumpek sehingga mengurangi kenyamanan dalam bekerja sehingga semangat kerja akan menurun. Menurut Sedarmayanti (1996:29), membagi warna berdasarkan pengaruhnya terhadap perasaan manusia, yaitu:

a. Warna merah

Bersifat dinamis dan merangsang, berpengaruh menimbulkan semangat kerja.

b. Warna kuning

Bersifat keanggunan, terang dan leluasa. Berpengaruh menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat syaraf mata.

c. Warna biru

Bersifat tenang, tentram dan sejuk. Berpengaruh mengurangi tekanan dan ketegangan.

5. Ruang Gerak

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja di dalamnya. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan.

Jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu-lalang para karyawan hendaknya tidak dipergunakan untuk meletakkan barang-barang yang tidak pada tempatnya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga.

Ruang kerja hendaknya di desain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawan. Untuk itu ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efesiensi dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah di ruangan kerja.

Menurut Sofyan mengemukakan bahwa: “Agar para karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, maka ruangan gerak para karyawan perlu diberikan ruangan yang memadai. Terlalu sempit ruang gerak akan menghambat proses kerja para karyawan. Sebaliknya ruangan kerja yang besar merupakan pemborosan ruangan” (Sofyan, 1993:33).

Dari pendapat di atas mengenai ruang gerak yang ideal adalah ruang yang leluasa sehingga dapat membantu kelancaran kerja para pegawai. Ruangan yang sempit akan mengakibatkan lalu-lintas di tempat kerja menjadi semrawut, sehingga karyawan akan kehilangan semangat dalam bekerja. Perusahaan yang memiliki ruang kerja belum tentu mampu meningkatkan gairah para karyawannya, karena tanpa tata ruang yang baik akan menghambat proses kerja.

6. Keamanan Bekerja

Keamanan yang diciptakan suatu perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh

pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil.

Keamanan kerja untuk sebuah kantor memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum.

Tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya. Alex (1996:11) berpendapat bahwa "Apabila perusahaan dapat memberikan jaminan keamanan, ketenangan dalam bekerja maka akan timbul semangat kerja dan gairah kerja".

Pendapat mengenai keamanan bekerja di atas menggambarkan bahwa perusahaan bertanggung jawab akan kondisi karyawannya. Dorongan psikologis para karyawan dalam berkerja yang berupa rasa aman dan nyaman sangat mempengaruhi konsentrasi dalam bekerja. Konsentrasi yang tidak mendukung akan mengakibatkan semangat dan gairah menurun sehingga mengurangi produktivitas kerja.

Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tentram, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Menurut Slamet berpendapat bahwa: "Segala sesuatu yang menyangkut faktor fisik yang menjadi menjadi kewajiban serta tanggung jawab perusahaan adalah tata ruangan kerja. Tata ruangan kerja yang baik adalah yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan bagi karyawan. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja

harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga dapat dihindarkan gangguan yang ditimbulkan terhadap karyawan” (Saksono, 1998:105).

Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan diharapkan akan memberi semangat tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tetapi lingkungan kerja yang buruk, gelap dan lembab akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan semangat dan produktivitas dalam bekerja

2.1.4.3 Manfaat lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memberikan kesan yang tenang dan tentram begitupun juga sebaliknya jika lingkungan kerja yang ada masih kurang baik secara otomatis akan mengurangi gairah dan semangat para pekerja dan itu dapat menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Menurut Ishak dan Tanjung (2009), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Artinya pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut Robin (1999:93) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus yaitu :

1. Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:

- Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja diantaranya yaitu :

1) Fasilitas alat kerja

Seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

2) Fasilitas perlengkapan kerja

Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.

3) Fasilitas sosial

Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.

- Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, dan mesin hitung.

2. Lingkungan khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Oleh karena itu lingkungan khusus yang secara langsung berkaitan dengan pegawai harus diperbaiki atau dibuat sedemikian rupa agar para pegawai merasa betah dan nyaman dalam bekerja.

2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja

Meskipun para pegawai sudah memiliki komitmen yang baik terhadap instansi akan tetapi masih ada beberapa indikator yang dapat menyebabkan kinerja mereka menurun

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (1992,159) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana Kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu

pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Syadam, 1996:381).

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mereka akan merasakan betapa bekerja di isntansi tersebut bukan seperti tempat kerja melainkan seperti berada di tengah-tengah orang yang dicintainya dan tidak ada kata membosankan, dan itu menjadi hal yang positif agar pegawai dapat bekerja sebaik mungkin secara efektif dan efisien.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009:28) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

➤ Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan

adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

➤ Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

➤ Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

➤ Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

➤ Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM). Dari dua pendapat yang berbeda yaitu dari Nitisemito (1992:159) dan Sedarmayanti (2009:28) tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja. Dari dua pendapat berbeda peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

2.1.5 Kinerja

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

2.1.5.1 Pengertian kinerja

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2005:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

(Mangkunagara, 2002:22). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Jadi berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada kinerja pegawai yang dimiliki oleh organisasi tersebut, maka dari itu suatu perusahaan atau organisasi harus memastikan bahwa kinerja pegawainya sesuai dengan kriteria jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut.

2.1.5.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,1997:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.5.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Setiap orang mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda dalam menjalankan aktifitas ataupun bersosialisasi, begitupun dalam hal pekerjaan.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara,2002:68):

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

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah [demotivasi kerja](#) dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

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

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

2.1.5.4 Penelitian Terdahulu Mengenai Kinerja

Telah banyak penelitian mengenai kinerja dengan berbagai indikator yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini digunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang didapat oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Kajian yang digunakan mengenai kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian terdahulu bisa dilihat dari Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Diana (2013) Pengaruh lingkungan	Lingkungan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja	Meneliti tentang lingkungan	Meneliti tentang lingkungan

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	kerja terhadap kinerja kerja pegawai BAPPEDA	pegawai di BAPPEDA. Hal ini dapat dilihat dari koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.	kerja dan kinerja	kerja dan kinerja. Penelitian dilakukan di BAPPEDA
2	Eko (2011) Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kecamatan kota baru kota Jambi	1. Dengan membandingkan angka t hitung diatas dengan angka t table melalui penggunaan tingkat keyakinan sebesar 95%, maka berlaku ketentuan, jika t hitung > t table ($t_{\alpha/2df(n1)}$), berarti Hipotesis Nol (H_0) ditolak dan Hipotesis Alternatif (H_1) diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja.	Meneliti tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja.	Meneliti tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja. Penelitian dilakukan di lingkungan kecamatan kota baru kota jambi.
3	Wameedh (2011) Meningkatkan keselamatan kinerja dengan memahami hubungan antara praktek manajemen dan kepemimpinan dalam Perilaku	kepemimpinan, motivasi dan lingkungan, memiliki signifikan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kehutanan dan Perkebunan industri minyak dan gas di Irak	meneliti tentang kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja.	Tidak meneliti tentang motivasi.
4	Nenden (2009) Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada PT.Graphindo Aston	1. Variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pada PT.Graphindo Aston	Meneliti tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja.	Penelitian dilakukan di PT.Graphindo Aston Indonesia

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Indonesia	Indonesia, dengan koefisien sebesar 1.587 dan signifikan pada 0,000.		
5	Nazma (2013) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset kabupaten barito timur.	Hasil korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.	Membahas tentang kepemimpinan dan kinerja.	Tidak membahas tentang lingkungan kerja.
6	Zainul (2012) Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah air minum (PDAM) kabupaten Lumajang	Bahwa lingkungan kerja dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kabupaten Lumajang	Membahas tentang lingkungan kerja dan kinerja.	Tidak membahas tentang kepemimpinan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan *path-goal* pemimpin mendorong para bawahannya untuk berkinerja lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar yakin bahwa hasil yang baik akan diperoleh melalui usaha yang serius. Kepemimpinan yang dirasa ideal dan bersifat universal atau diyakini berlaku untuk semua anggota menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi. Pernyataan ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Penelitian yang pernah dilakukan yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja oleh Wammedh (2011) dengan judul Meningkatkan keselamatan kinerja dengan memahami hubungan antara praktek manajemen dan kepemimpinan dalam perilaku pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Industri Minyak dan Gas di Irak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain Wammedh ada juga yang meneliti tentang kepemimpinan terhadap kinerja ialah Nazma (2013) dengan judul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Barito Timur. Hasil korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dan yang terakhir penelitian yang pernah dilakukan oleh Nenden (2009) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada PT.Graphindo Aston Indonesia. Variabel

kepemimpinan dan lingkungan kerja yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.Graphindo Aston Indonesia.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Untuk dapat menyelesaikan tugas secara optimal maka keberadaan sarana dan prasarana kerja perlu disesuaikan dengan kemampuan manusia. Keberadaan lingkungan kerja harus serasi dengan orang di dalam organisasi agar tercipta produktivitas kerja yang tinggi. Untuk dapat menserasikan orang dengan lingkungan kerja maka perlu dilakukan pendekatan ergonomi.

Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Zainul (2012) dengan judul pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Lumajang. Bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM kabupaten Lumajang.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Diana (2013) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA. Berdasarkan analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Nenden (2009) dengan judul Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada PT.Graphindo Aston Indonesia juga menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

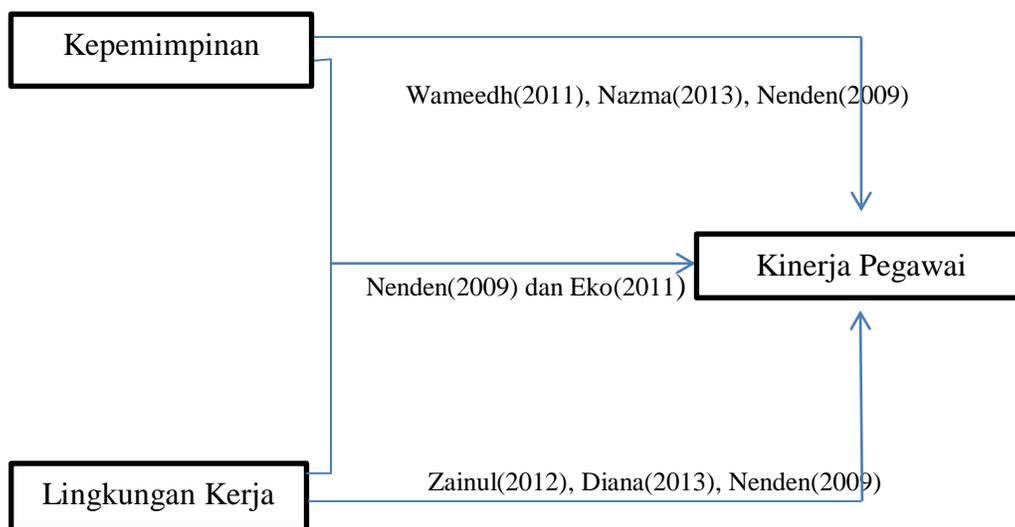
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian yang juga pernah dilakukan yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai oleh Eko (2011) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kecamatan kota baru kota Jambi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan Ginanjar (2012) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang Jaya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.pada PT.Graphindo Aston Indonesia. Penelitian tersebut menyatakan secara simultan bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pada PT.Graphindo Aston Indonesia.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka untuk mengetahui dan menguji adanya pengaruh dari kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, secara sistematis dapat digambarkan pengaruh antara ketiga konsep tersebut sebagai berikut :



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian/Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan paradigma penelitian diatas dapat dilihat bagaimana keterikatan antara variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.