

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Agar pengertian manajemen ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi manajemen diantaranya adalah :

Menurut Hasibuan (2012:1) : “ 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.”

Sapre dalam Usman (2013:6) berpendapat bahwa : “ Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi .”

Sementara pendapat Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2014:8) :

“ Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui peraturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.”

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah – masalah manusia.

2.1.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karna sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia. Selain itu Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen bisa sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis juga sebagai suatu kreatifitas pribadi yang disertai suatu keterampilan.

Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diantaranya :

Darsono (2011:216) berpendapat bahwa : “Suatu tindakan mengelola hubungan antar manusia dengan hubungan tugas untuk mencapai sasaran kerja dalam suatu organisasi”

Selanjutnya Menurut Hasibuan (2012:10) : “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

Marwansyah mengatakan (2013:3) : “Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendencygunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan Sumber Daya Manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Penulis menarik kesimpulan dari pengertian bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu berfikir dan bertindak sesuai tujuan yang disepakati organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.1.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum dibedakan menjadi Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional menurut Hasibuan (2012:21), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

A. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

B. Fungsi Operasional

1. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang tertenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

7. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya : modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi jelas-jelas mempengaruhi kedua-duanya. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang

mengoprasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran, seperti :

1. Sasaran Manajemen Sumber daya manusia

a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti : pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Menurut Tead dalam Kartono (2012:57) : “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama”.

Pendapat Hersey dan Blanchart dalam Sunyoto (2012:34) mengatakan : “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi

orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Sementara Menurut Sedarmayanti (2010:234) : “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan.”

Gary Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:62) mengemukakan bahwa :
“ Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.”

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.1.2.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Tugas pokok pemimpin yaitu berupa mengelompokan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi (Veithzal Rival, 2012:89) dapat dikelompokan menjadi empat, yaitu sebagai berikut :

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam mendapatkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya.

d. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terserah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sarbin dan Allen (2012:95) Mengemukakan peran pemimpin diantaranya :

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

1. Peran yang menampilkan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
2. Peran selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada para bawahan.
3. Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

1. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan di dalam organisasi.
2. Sebagai pemimpin informasi
3. Peran selaku juru bicara organisasi

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi kedalam 3 peran yaitu :

1. Sebagai intrepeneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi
2. Sebagai peredam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan
3. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang di embannya, sehingga kontribusi yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan akan berdampak positif.

Salah satu tugas atau peran peminan yaitu harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik.

2.1.2.3 Teori-teori Kepemimpinan

Gary Yukl dalam Yusuf Udaya (2013:70) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.1.2.4 Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau jenis kepemimpinan, yang didalamnya di implementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/ bawahannya.

Veithzal Rifai (2012:80-84) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

a. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punnya anggapan bahwa bawahanya tidak mampu memutuskan sesuatu.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

1. Bersikap selalu melindungi
2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
3. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
4. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
5. Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain

itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

d. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

e. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah diperlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:62), sebagai berikut :

1. Visioner

Pola kemampuan yang di tunjukan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Indikator dari visioner antara lain :

a. Pola kemampuan mengarahkan

b. Arahan visi yang jelas

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. Indikator dari pembimbing antara lain :

a. Membimbing bawahan

b. Mengembangkan keterampilan bawahan

3. Afiliatif (Menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja. Indikator dari Afiliatif antara lain :

a. Mampu menyatukan

b. Menciptakan keharmonisan

4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengikuti keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Indikator Demokratis antara lain :

a. Menghargai potensi bawahan dalam pengambilan keputusan

b. Mampu bekerjasama

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok. Indikator dari Komunikatif antara lain :

- a. Hubungan vertikal
- b. Hubungan horizontal

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut adalah pengertian Lingkungan Kerja menurut beberapa ahli :

Sedarmayanti (2012:46) mengatakan : “ Lingkungan kerja adalah sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Nitisemito dalam Sugiyarto (2012:75) mengemukakan bahwa : “ Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di embannya.

Sunyoto (2015:38) berpendapat : “ Lingkungan Kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja.”

2.1.3.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Siagian (2013:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : Lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

a. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan Kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Siagian (2013:21), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidakesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2012:28) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah :

1. Penerangan/ Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi

kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat 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 di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. 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 bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a. Kosentrasi bekerja
- b. Datangnya kelelahan
- c. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7. Bau-bauan 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 di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

2.1.3.4.1 Dimensi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:46) Dimensi lingkungan kerja dibagi menjadi 2 yaitu : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar lingkungan tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2 kategori, yaitu: lingkungan yang berhubungan langsung dan lingkungan perantara. Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya). Sedangkan, lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2.1.3.4.2 Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2012:46) menguraikan tujuh indikator lingkungan kerja, diantaranya adalah penerangan, suhu udara, warna ruangan, ruang kerja, keamanan kerja, hubungan kerja dan suasana kerja. Berikut akan dijelaskan mengenai indikator-indikator tersebut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

a. Penerangan

Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan atau cahaya yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat

b. Suhu Udara

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk

mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dengan temperatur luar jika perubahan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 33% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

b. Warna Ruangan

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

c. Ruang Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

d. **Keamanan Kerja**

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

a. **Hubungan Kerja**

Hubungan kerja merupakan semua keadaan yang terjadi, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan.

b. **Suasana Kerja**

Suasana kerja merupakan kondisi kerja yang kondusif seperti suasana yang nyaman atau tidak.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan suatu istilah yang merujuk pada kekuatan tarikan dan dorongan, yang akan menghasilkan kegigihan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja seseorang.

Motivasi merupakan hal penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan

Menurut Siagian (2012:24) motivasi yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal. Oleh karena itu motivasi pada pegawai perlu ditingkatkan agar pegawai dapat melaksanakan kinerja yang terbaik dalam menjalankan tugas dan fungsi kerjanya. Berikut adalah pengertian- pengertian Motivasi kerja menurut para ahli diantaranya :

Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013 :162) mengatakan bahwa : motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan Stephen P. Robbins dalam Donni Juni Priansa (2014:171) menyatakan “motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Mangkunegara (2012:61) berpendapat : “motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pengertian, penulis mengambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan atau daya penggerak bagi seseorang agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

2.1.4.2 Teori – Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Donni Juni Priansa (2014:205-212) beberapa teori motivasi tersebut antara lain :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan bahwa teori ini yang paling populer dibanding dengan teori – teori motivasi yang lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan (*needs*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy of needs*”, adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain :

- a. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat terendah atau paling dasar, antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.

- c. Kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga image, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori Dua faktor

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain :

- a. Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut sebagai motivator factor atau pemuas (*satisfier*). Termasuk pada faktor ini ialah faktor – faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*).
- b. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor – faktor tersebut, antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*),

pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*).

3. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor.

Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. Implikasi manajerial dari teori X dan Y dapat diuraikan secara sederhana dalam proses manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Tetapkan tujuan dan susun rencana untuk mencapainya,
- b. Laksanakan rencana melalui kepemimpinan,
- c. Kendalikan dan buatlah penilaian atas hasil yang dicapai dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Teori *ERG*

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori *ERG* membagi tiga kelompok kebutuhan manusia, antara lain :

- a. Eksistensi (*eksistence/E*), kelompok eksistensi memerhatikan pada pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu.
- b. Hubungan (*relatedness/R*), yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting.
- c. Pertumbuhan (*growth/G*), adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan individu.

5. *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

- a. Kebutuhan Berprestasi (*N-Ach*)
- b. *Need for Achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses
- c. Kebutuhan Berafiliasi (*N-Affil*)
Need for Affiliation yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan oranglain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.
- d. Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*)
Need for Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

6. Teori Keadilan .

Teori ini mengatakan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja bila besar sumbangan atas pekerjaannya sama dengan yang diterima secara kenyataan hasil kerjanya.

7. Teori Pengharapan

Teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama sekali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai, banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Donni Juni Priansa (2014:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain :

1. Faktor-Faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:
 - a. Tanggung Jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
 - b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.

- c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karuawan dari pekerjaannya.
 - d. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
 - e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.
2. Faktor-Faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:
- a. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
 - b. Kondisi kerja (*Working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
 - c. Gaji dan Upah (*Wages and Salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.
 - d. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.
 - e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan. (Michael dan Intan, 2010: 25-26)

2.1.4.4 Jenis – Jenis Motivasi

Jenis – jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:150), yaitu :

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan tentu akan meningkat.
2. Motivasi negative (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum.

2.1.4.5 Metode – metode Motivasi

Motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2012: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas – fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin – mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat.

2.1.4.6 Prinsip –Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:100) diantaranya yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

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

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuam. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang akan diinginkan-karyawan bawahanya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013:162), dimensi dan indikator motivasi adalah :

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini dapat diukur dengan indikator yaitu :
 - a. Tantangan Pekerjaan
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi Kebutuhan akan Afiliasi, dimensi ini diukur oleh indikator yaitu:
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
 - c. Hubungan dengan rekan kerja
 - d. Perasaan ikut serta
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini dapat diukur oleh indikator :
 - a. Memiliki pengaruh bagi orang lain
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5 Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut Bernardin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2014:406) mengatakan : “Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu”

Irham Fahmi (2013:127) berpendapat bahwa : “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”

Serta pendapat Suwatno dan Donni Juni (2013:196) : “Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan”

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan.

2.1.5.2 Jenis-Jenis Kinerja

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan Moehariono (2012:63) yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2012:6) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), dan faktor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja, maka dapat diperjelas bahwa:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

2.1.5.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari organisasi dapat dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2012:22) dalam rangka

peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin,
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Setelah mengikuti langkah-langkah peningkatan kinerja, untuk mengoptimalkan kinerja pegawai salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan instansi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas-tugasnya, dari hasil tersebut dapat dilihat seberapa besar kinerja pegawai terhadap organisasi.

2.1.5.5 Penilaian Kinerja

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, dan atau jasanya dinaikkan. Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung .

2.1.5.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat bermanfaat kepada seluruh pihak dalam organisasi, baik itu pegawai, para manajer maupun pemilik perusahaan. Menurut Sunyoto (2012:199-200) terdapat 10 manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-Keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan procedure staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen system informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadilainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

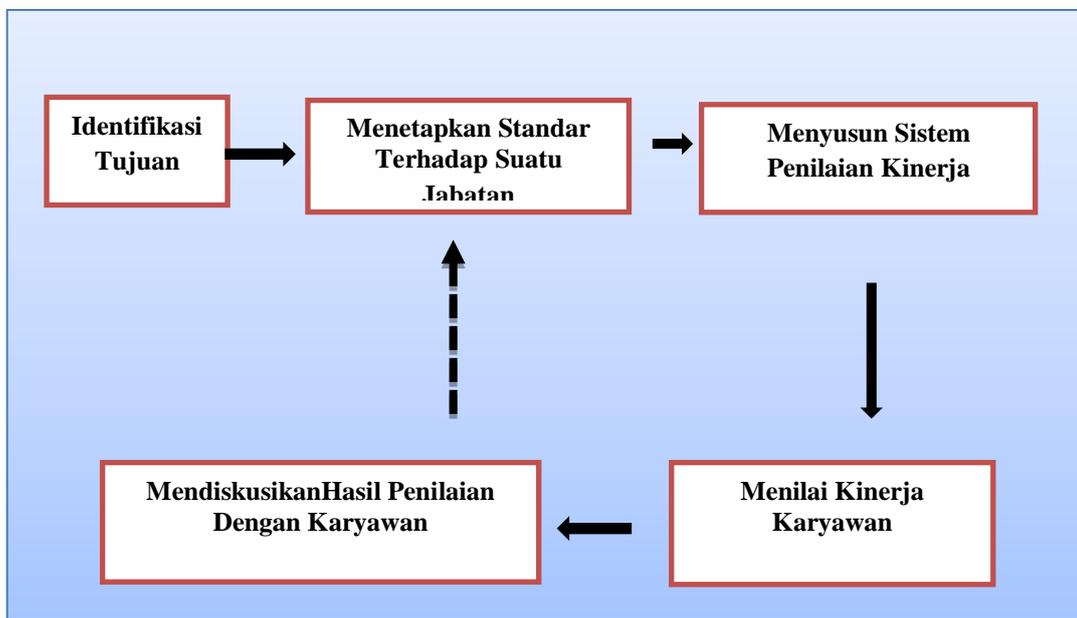
2.1.5.7 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mnegukur kinerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

2.1.5.8 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe yang dialih bahasakan dalam Suwatno dan Donni Juni (2013:203) terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam Gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2.1 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja
 Sumber: Mondy dan Noe dalam Suwatno dan Donni

Penjelasan masing-masing akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.

- b. Langkah kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
- c. Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan. Penilaian ini dapat dilakukan oleh atasan saja atau penilaian satu karyawan dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar dan bawahannya.
- e. Hasil penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.5.9 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2014:415), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*), penilai memilih pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan

pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bertanda positif atau negative.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*), merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek didalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para professional, mislanya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut dengan cara turun langsung kelapangan.
8. Tes dan Observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penialaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis, syaratnya tes tertulis harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).

9. Pendekatan Evaluasi Komparatif (*Comparative Evaluation Approach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2.1.5.10 Hambatan Penilaian Kinerja

Ada beberapa kemungkinan kesalahan yang dapat terjadi menurut Wilson Bangun (2013:246), yaitu:

1. Kesalahan Penilai, beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan yaitu:
 - a. *Hallo Effect*, yaitu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang.
 - b. Kecenderungan penilaian terpusat, yaitu penilai yang enggan memberi nilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilaian rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi.
 - c. Bias terlalu lunak dan keras, yaitu ada sebagian penilai memberikan penilaian sangat baik atau sangat buruk saja, karena ada penilai bersifat murah hati dan keras hati.
 - d. Pengaruh kesan terakhir, yaitu bila seorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai.

- e. Prasangka pribadi, yaitu ada suatu faktor tertentu yang membuat penilai yang tidak benar dilakukan oleh penilai, seperti perbedaan jenis kelamin, ras agama dan kebangsaan.
2. Kesalahan kontras, yaitu penilai menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja seorang karyawan ke atas karyawan lainnya, bukannya berdasarkan standar kinerja.
3. Kesalahan serupa dengan saya, yaitu penilai terpengaruh atas sifat-sifat yang serupa atau mirip dengan dirinya. Tentu, menguntungkan bagi karyawan yang memiliki sifat yang sama dengan penilai.

2.1.5.11 Cara Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2014:210), beberapa cara menghindari permasalahan penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Pelajari dan pahami potensi permasalahan dan solusinya.
2. Gunakanlah alat peringkat yang tepat. Setiap alat memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri.
3. Latihlah penilai untuk mengurangi terjadinya kesalahan atau distorsi yang dilakukan saat penilaian. Selain itu mengurangi efek faktor luar seperti tekanan serikat pekerja dan batasan waktu.
4. Penyimpanan agenda juga berharga untuk diusahakan. Dengan cara seperti ini maka kita bisa mengurangi pengaruh yang merugikan dari permasalahan penilaian dengan meminta penilai mengumpulkan kejadian kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian.

2.1.5.12 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Irham Fahmi (2013:127), kinerja karyawan dapat dilihat dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Tanggung Jawab terhadap Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah kemampuan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu Yang Mendukung Penelitian

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Asmirin Noor (2014), Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Disatuan Kerja Unit Pelaksana	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	Meneliti tentang Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Tidak meneliti tentang Kepemimpinan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

	Penimbangan Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur			
2	Ika Widyaastuti (2017), Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung	Secara parsial Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Meneiliti tentang Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai	Tidak meneliti tentang Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja
3	Agustuti Handayani (2010), Analisis Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung	Kepemimpinan dan Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti tentang Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Tidak meneliti tentang lingkungan kerja
4	Munparidi (2012), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Pelatihan
5	Kasmawati (2014), Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Kepemimpinan dan motivasi Kerja

Tabel 2.1 (Lanjutan)

	Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang			
6	M. Khafar (2012), <i>The relationship between leadership and discipline the performance of employee at Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Bandung</i>	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti tentang Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti tentang Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja
7	Ryani D. Parashakti (2018), <i>The Effect of Leadership and Work Discipline to Employee Performance (Case Study of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk</i>	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti tentang Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti tentang Lingkungan kerja dan motivasi
8	Ahmad Shalahuddin (2013), Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Cirebon	Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang Pengaruh kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti pengaruh terhadap motivasi kerja
9	Lim Sanny ; Selby Kristanti (2012), Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Job Insecurity terhadap	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Lingkungan	Meneliti tentang Kepemimpinan, Lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Kinerja Pegawai

Tabel 2.1 (Lanjutan)

	Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Administrasi Pembangunan Yogyakarta	kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja		
10	Revi Rezita (2013), Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta	Hasil penelitian Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Meneliti tentang lingkungan kerja terhadap motivasi kerja	Tidak meneliti tentang kepemimpinan dan Kinerja
11	Rita Taroreh, dkk (2014), Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Meneiliti tentang kepemimpinan, Lingkungan kerja dan kinerja pegawai	Tidak meneliti tentang motivasi kerja
12	Olivia Theodora (2015), Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bogor	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan signifikan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti tentang kepemimpinan dan, lingkungan kerja
13	M.Akbar, (2017), <i>The influence of Leadership and Work Environment on Employee Performance At PT. Semen Indonesia (Persero)</i>	Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Tabel 2.1 (Lanjutan)	Meneliti tentang kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti Motivasi Kerja
14	Muchtar (2016), <i>The Influence of Motivation and</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi	Meneliti tentang Motivasi dan Lingkungan Kerja	Tidak meneliti tentang Kepemimpinan

	<i>Work Environment on The Performance of Employee at PT. Danareksa Sekuritas Jakarta</i>	dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	terhadap Kinerja Karyawan	
15	Joel Koima (2015) <i>Effect of Work Environment on the Performance Employee at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional 1 Sumatra Utara</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti tentang Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
16	Djoko Setyo Widodo (2014), <i>Influence of Leadership and Work Environment to Job Satisfaction and Impact to Employee Performance at Sekertariat Daerah Provinsi Riau</i>	Kepemimpinan dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti tentang Motivasi Kerja
17	Wendy Lor dan Zubair Hassan (2017), <i>The Influence of Leadership on Employee Performance at PT. Kalbe Farma. Tbk. Ethical Malang</i>	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	meneliti tentang kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat pada Tabel 2.1, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan

penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Namun tidak banyak yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini penulis menggunakan dimensi Kepemimpinan menurut Gary Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:46), lingkungan kerja menggunakan dimensi menurut Sedarmayanti (2012:46), motivasi kerja menggunakan dimensi menurut Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013:162) dan Kinerja menurut Irham Fahmi (2013:127). Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif serta menggunakan metode analisis jalur, dimana pada penelitian ini motivasi kerja merupakan variabel intervening atau antara yang mempengaruhi secara tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014:93) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting dalam penelitian. Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antar variabel Kepemimpinan , Lingkungan Kerja , Motivasi dan Kinerja . Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian – penelitian terdahulu.

Dalam setiap organisasi ataupun perusahaan sumber daya manusia adalah asset yang sangat penting, sebab untuk merealisasikan tujuan perusahaan

diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu dan mau bekerja secara maksimal untuk mendukung kelancaran proses organisasi berjalan dengan baik.

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Lingkungan Kerja

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan.. Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang baik.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para pegawai yang menggerakannya. Pegawai tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya., oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar.

Hubungan Kepemimpinan dengan Lingkungan Kerja telah diteliti sebelumnya oleh Rita Taroreh, dkk (2014), Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Dalam perusahaan karyawan harus memiliki Kepemimpinan yang baik dimana Kepemimpinan merupakan hal yang penting karena Kepemimpinan hal

yang dapat dijadikan acuan untuk para pegawainya, membimbing dan mendukung perilaku pegawainya, supaya mau bekerja keras untuk mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Kepemimpinan yang baik akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan baiknya kepemimpinan dalam perusahaan maka akan meningkatkan motivasi kerjanya.

Demikian tercapainya tujuan perusahaan, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi.. Dimana motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.” Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lim Sanny; Selby Kristanti (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, lingkungan kerja dan Job Insecurity terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Administrasi Pembangunan Yogyakarta menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan .

2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Lingkungan Kerja yang kuat dalam organisasi atau perusahaan akan berdampak baik bagi peningkatan kinerja karyawan. Dengan

Lingkungan Kerja yang baik dalam organisasi atau perusahaan maka individu karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga fokus menyelesaikan pekerjaannya sehingga bisa mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Dengan begitu sangat penting kondisi Lingkungan Kerja yang baik terhadap organisasi agar dapat memunculkan motivasi kerja yang tinggi terhadap pegawainya sehingga semua tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Asmirin Noor (2014) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Disatuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur menunjukkan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Revi Rezita (2013), Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta menunjukkan Hasil penelitian Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemudian kepemimpinan yang baik akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Selain itu Lingkungan Kerja juga memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan maupun organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi .

Berdasarkan penelitian menurut Lim Sanny; Selby Kristanti (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, lingkungan kerja dan Job Insecurity terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Administrasi Pembangunan Yogyakarta hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

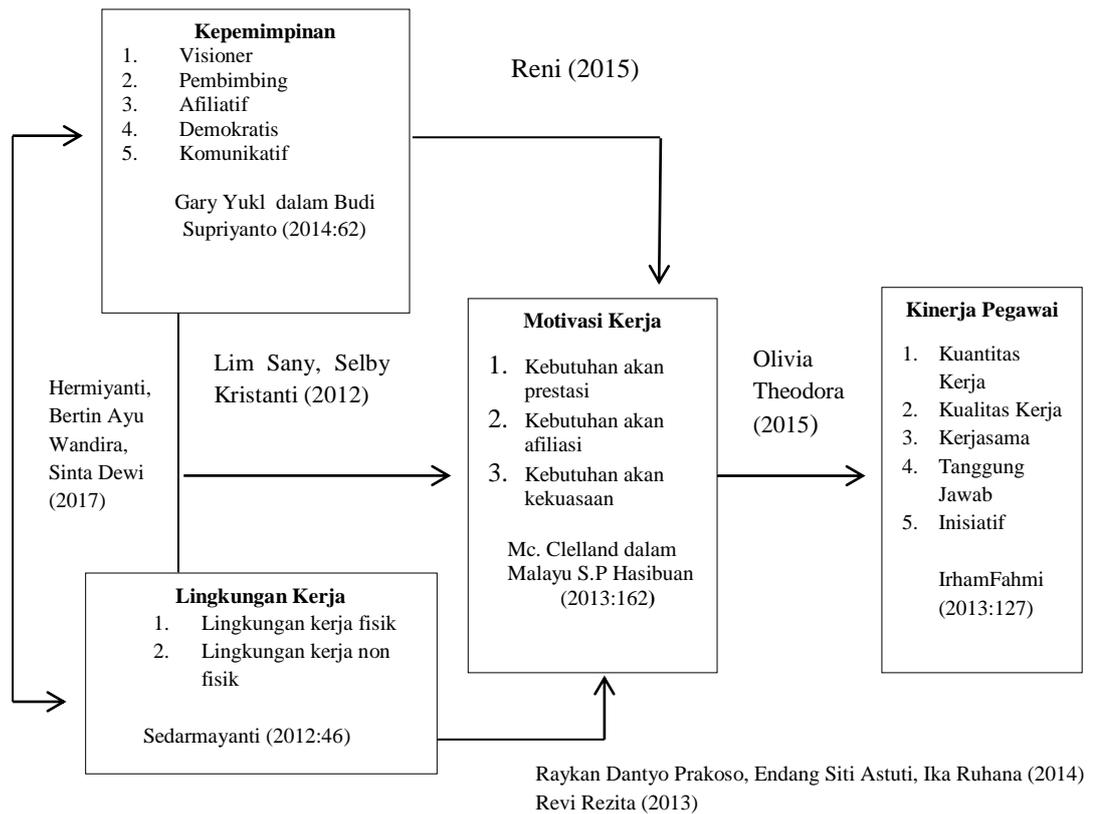
2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Kinerja memiliki kaitan erat dengan motivasi kerja karyawan. Semakin baik tingkat motivasi karyawan, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa motivasi, karyawan sulit mencapai hasil yang optimal. Manajer harus selalu berusaha memotivasi agar para bawahannya mempunyai kinerja yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan penelitian menurut Olivia Theodora (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bogor menunjukkan bahwa secara parsial dan signifikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan paradigma penelitian pada Gambar 2.2



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

2. Hipotesis Parsial

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.
2. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.
3. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.