

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara khusus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktifitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktifitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Sedangkan orang yang memimpin dan mengatur jalannya proses manajemen disebut manajer.

Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah dibilamana ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, *skill* maupun waktu yang dimiliki

dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar manusia. Pengertian manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dikelolanya untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan ilmu yang memiliki peran dalam mengidentifikasi, menganalisis, menetapkan tujuan-tujuan yang bentuk dicapai, dan mengkoordinasi secara efektif dan efisien seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian manajemen menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut Terry dalam Aditama (2020), mengungkapkan bahwa :

“Manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan guna mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pemanfaatan SDM dan sumber lainnya.”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2018:2), mendefinisikan bahwa :

“Manajemen adalah serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses mencapai tujuan melalui tindakan-tindakan yang tepat. Tindakan tepat yang dimaksud adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber daya

lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi untuk dijadikan acuan sekaligus sebagai suatu bentuk kegunaan. Fungsi dari pada manajemen ini adalah serangkaian pada suatu kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan dengan fungsinya masing- masing dan mengikuti tahapan-tahapan (prosedur) tertentu dalam pelaksanaannya. Dibawah ini terdapat fungsi – fungsi manajemen yang akan di jelaskan menurut Terry yang telah diterjemahkan oleh Hasibuan (2018:21) yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi – fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan suatu proses penyusutan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas yang dapat menjadi suatu kesatuan yang harmonis guna untuk di tunjukan kearah pencapaian sebuah tujuan perusahaan atau instansi.

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar

mereka mau dan mampu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha yang dilakukan untuk mencegah terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan dengan mengawasinya atau timbulnya penyimpangan – penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dapat disimpulkan dari beberapa keterangan diatas mengenai fungsi dari pada manajemen di atas bahwa manajemen ini adalah sebuah proses dimana di dalam proses tersebut ada yang harus perlu dilakukan melalui fungsi – fungsi manajerial serta di koordinasikan dengan suatu sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang tentunya mempunyai kegunaan yaitu untuk melaksanakan suatu kegiatan – kegiatan yang dapat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Manajemen sendiri juga sangat lah penting bagi keberhasilan suatu organisasi dalam pemenuhan seluruh rencana untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.2 Unsur Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam, menurut Amirullah (2017:9) yaitu;

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan

3. Bahan-bahan (*Material*)

Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.

4. Mesin (*Machines*)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Enam unsur manajemen diatas saling berkaitan erat satu sama lainnya, dan masing-masing elemen sangat penting dalam rangka penerapan fungsi manajemen untuk mencapai hasil yang maksimal dan efisiensi dalam aktifitas perusahaan atau organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah di tetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien, diantaranya adalah membuat sasaran strategi dan inovasi. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ruang lingkup sumber daya manusia itu sendiri meliputi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama.

Menurut Edison Emron, Dkk, (2020:10) berpendapat:

“manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalamrangkamengingkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju

pengoptimalan tujuan organisasi.”

Teori lain menurut (Sadili Samsudin, 2019:22) berpendapat tentang pengertian manajemen SDM sebagai berikut:

“Sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dari awal oleh organisasi. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab 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 pegawainya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan 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 pegawai

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

2. 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 pegawai

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

e. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

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

2.1.2.2 Faktor Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2005:102), faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia ada dua yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tsb antara lain:

- a) Misi dan tujuan organisasi: Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan tsb secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (Sumber Daya Manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi tsb.
- b) Strategi pencapaian tujuan: Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tsb berbeda. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi yang tertentu. Untuk itu maka diperlukan kemampuan pegawainya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya. Sehingga strategi yang disusun sudah diperhitungkan dampak yang akan terjadi didalam organisasinya.
- c) Jenis teknologi yang digunakan: Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana sampai yang paling canggih. Hal ini diperlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tsb. Pengembangan sumber daya manusia disini diperlukan baik untuk mempersiapkan tenaga kerja guna menangani, mempersiapkan teknologi itu atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan manusia.

2. Faktor Eksternal

Organisasi ini berada dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan luar dimana organisasi itu berada agar organisasi melaksanakan misi dan tujuannya, maka ini harus diperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksterna tsb antara lain:

- a) Kebijakan pemerintah: Kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan Menteri atau pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan.
- b) Sosial budaya: Faktor sosial budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun yang didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosial budaya dalam suatu organisasi faktor itu perlu diperhitungkan.
- c) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi: Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diluar organisasi ini telah demikian pesatnya. Untuk itu maka organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan pegawai harus diadaptasikan dengan kondisi tsb.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja merupakan suatu keadaan dimana terdapat sejumlah kelompok yang didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan visi misi

perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja adalah seluruh alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun kelompok. Sedangkan menurut Rahmawati et al., (2021) lingkungan kerja merupakan suatu kehidupan sosial, psikologi dan fisik yang terdapat di dalam perusahaan berpengaruh kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena dengan adanya lingkungan yang bersih akan berpengaruh terhadap pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaannya dan akan meningkatkan kinerja organisasi (Nurjaya, 2021). Sedangkan menurut Afandi (2018) lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada di sekeliling pegawai dan dapat berpengaruh dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya misalnya seperti penerangan yang cukup dan adanya *air conditioner* (AC).

Lingkungan kerja dapat juga diartikan sebagai lingkungan sosial yang terdapat keharmonisan, humanis, penuh kekeluargaan, tidak egois, tidak saling iri, tidak ada saling menjatuhkan, dan tidak ada perbuatan negatif lainnya termasuk tidak membawa perasaan karena akan meningkatkan semangat kerja (M. Busro, 2018).

2.1.3.1 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Pandi Afandi (2016:57) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga meningkatkan produktifitas kerja meningkat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

Menurut Mahmudah Enny (2019:57) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Dimensi fisik Dimensi fisik diukur dengan menggunakan tujuh indikator yaitu :
 - a. Pencahayaan Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.
 - b. Sirkulasi udara. Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan pegawai.
 - c. Kebisingan. Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.
 - d. Warna. Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi

warna pun harus pula diperhatikan. Apabila warna dari suatu ruangan mempunyai komposisi yang menarik atau mempunyai karakter, perubahan yang positif pun akan timbul baik perubahan mood atau secara sikap.

- e. Kelembaban udara. Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara.
- f. Fasilitas. Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk pegawai dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja

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

- a. Hubungan yang harmonis. Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi. Apabila tercipta hubungan yang harmonis dapat menguntungkan pihak perusahaan karena pegawai dapat mengembangkan diri tanpa perlu terbatas dengan yang lainnya.
- b. Kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh suatu peluang yang dimiliki oleh seorang pegawai yang berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.

- c. Keamanan dalam pekerjaan. Adalah keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja. Dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi pegawai. Baik keamanan meliputi internal maupun eksternal harus selalu terkordinasi secara baik oleh pihak keamanan perusahaan.

2.1.3.3 Jenis Lingkungan Kerja

Dalam bukunya Sedarmayanti (2009:26), Lingkungan kerja dibagi kedalam dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Yang termasuk kedalam lingkungan kerja fisik adalah:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja kursi, meja dan sebagainya)
2. 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.
3. Dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001:31) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk

fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antara pegawai dengan pimpinan.

2.1.3.4 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Lingkunga Kerja

Untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan pegawai yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, ada faktor-faktor yang membentuknya. Menurut Sedarmayanti (2009:28) faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia / karyawan, diantaranya:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu diperlukan cahaya yang terang tapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan kurang jelas sehingga pekerjaan menjadi lambat dan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Temperatur ditempat kerja

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung didaerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban ini berhubungan dengan temperatur udara, dan secara bersamaan 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.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Udara disekitar tempat kerja harus segar karena dapat memberikan rasa sejuk dan segar selama bekerja, sebaliknya apabila udara kotor akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan

5. Kebisingan di tempat kerja

Suara bising mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang timbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi kerja, datangnya kelelahan, timbulnya beberapa penyakit diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot tulang, dan lain-lain.

7. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja.

8. Tata warna di tempat kerja

Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di tempat kerja

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

10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar musik harus disesuaikan dengan suasana, waktu, dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Musik yang tidak sesuai yang dipedengarkan ditempat 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 keamanan dalam bekerja. Salah satu upaya menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan Satuan Petugas Pengamanan (SATPAM).

Sedangkan faktor yang membentuk kondisi lingkungan non fisik atau kondisi psikologis kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:105) meliputi:

a. Bosan Kerja

Kebosanan kerja dapat disebabkan perasaan yang tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Kebosanan kerja dapat mengakibatkan penurunan produksi, untuk mengurangi perasaan bosan kerja dapat dilakukan melalui penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan pegawai, pemberian motivasi, dan rotasi kerja.

b. Keletihan kerja

Keletihan kerja terdiri dari dua macam yaitu keletihan psikis dan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya absensi, *labour turn over*, dan kecelakaan kerja

2.1.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat spesial yang dimiliki seseorang. Untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari konsep pemimpin yang komprehensif.

Menurut Wahyudi (2017:119) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Rouch&Behling (2018:86) kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Timothy A. Judge (2018:217) menyatakan "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*". Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:523) menyatakan "*Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals*". Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.

Menurut George R. Terry (2017:273) :

"Leadership is total the activities/activities of others to influence willingness of others to achieve goals together"

Artinya, kepemimpinan adalah total aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.4.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Tampubolon (2007:69), mengemukakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Robins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:127) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin

kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Menurut Tjiptono (2011:27)

“Kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang”.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai

kepemimpinan yang mampu membuat perubahan organisasi. Menurut Pawar dan Eastman dalam Pareke (2011:45), pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan, dan kepercayaan
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani pegawai secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan

menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para pegawai atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas- tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu :

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
 - a. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
 - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
 - a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
 - b. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
 - a. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk berkerja sesuai tanggung jawabnya
 - b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap

keberhasilan pencapaian tujuan organisasi

4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
 - a. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
 - b. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

2.1.4.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Malayu Hasibuan (2014:107) ada 2 dua fungsi kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan yaitu :

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented style*)

Tipe kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya. Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.

2. Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented style*)

Manajer dengan kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Hubungan pemimpin dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak hanya

diukur secara kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Keputusan yang bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan perusahaan sangat diperlukan.

Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Sondang Siagian (2014:47) terdapat lima fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan menurut Sondang Siagian (2014:52) dapat diketahui bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang berasal dari ciri-ciri kepemimpinan yang dimilikinya dimungkinkan oleh tiga sumber yaitu :

- a. Sumber genetika, dalam arti bakat yang dibawa sejak orang dilahirkan.
- b. Ciri-ciri yang diperoleh karena belajar dari pengalaman.
- c. Ciri-ciri yang diperoleh melalui pendalaman teori kepemimpinan.

Kepemimpinan yang dimiliki seseorang dan betapa banyak kesempatan untuk menempa diri menjadi pemimpin yang efektif melalui pengalaman dan pendidikan serta latihan, tidak ada seorang pun memiliki semua ciri tersebut.

Efektivitas kepemimpinan merupakan proses, oleh karena itu yang maksimal dapat dilakukan oleh setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan dengan terus-menerus berusaha agar semakin banyak ciri-ciri tersebut menjadi miliknya selama ia berkarya sebagai seorang pemimpin. Pembuktian bahwa pandangan yang mengatakan bahwa “pemimpin dilahirkan” mengandung kebenaran yang telah dibuktikan oleh penelitian dan pengalaman banyak orang.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperlihatkan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Mangkunegara (2013:67)

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

Menurut Mathis et al (2014:269)

“menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya.”

Sedangkan menurut Wilson (2018:131) adalah:

“Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan yang disebut juga sebagai standar (*job standart*)”.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi Intelegent Quotient (IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk berusaha mencapai prestasi kerja dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2011:11) kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu :

1. Kemampuan dan keterampilan individu

Kemampuan dan keterampilan individu adalah kemampuan dan keterampilan

melakukan kerja.

2. Faktor dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

3. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Sedangkan menurut Flippo (2013) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Motivasi
2. Kepemimpinan
3. Lingkungan kerja
4. Disiplin kerja

Sedangkan menurut Tohardi (2012) kinerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kepemimpinan, motivasi, prestasi kerja, loyalitas atau kesetiaan, lingkungan kerja dan kedisiplinan.

2.1.5.1 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016) Sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat

menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

5. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Motivasi

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Motivasi dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.1.5.2 Jenis Jenis Penilaian Kinerja Pegawai

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2018:562) :

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi

2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh Z yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
4. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2017:264) penilaian kinerja bertujuan untuk :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagian dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan Pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorongnya terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahun kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga

dapat mengacu perkebangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dalam variabel kinerja karyawan, penulis mengadaptasi indikator yang dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67), yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kualitas Kerja (*Quality*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

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

3. Tanggung jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- a. Mengambil keputusan
- b. Hasil Kerja

4. Kerja Sama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- a. Jalin Kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

- a. Kemampuan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel dengan variabel penelitian lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori- teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung untuk menunjang penelitian ini. Selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan dan juga agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti

terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembanding yaitu yang memiliki variabel bebas mengenai Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat. Berikut ini pada tabel mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal-jurnal dan dari penelitian yang sebelumnya telah dilakukan :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Arie Puspita Wardhani, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2018) Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang) Journal of Management. Vol 2, No 2	Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan sebagai variabel bebas. Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat	Variabel komunikasi sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
2.	Yoel Melsaro Larosa (2022) Pengaruh lingkungan kerja dan etos kerja terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Alasa Kabupaten Nias Utara. JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI (JAMANE) Vol. 1, No. 1	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Memasukan variabel Lingkungan Kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Variabel etos kerja organisasi sebagai bebas Lokasi dan waktu penelitian
3.	Handry Sudiarta Athar (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Selong Kabupaten Lombok Timur Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis. Vol.5, No 1	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Memasukan variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat.	Variabel Disiplin kerja sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
4.	Afny.D.Tatulus (2018) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan dan Budaya organisasi	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel	Variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	kantor kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro Jurnal Repository Unissula. Vol.1, No 2	secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	
5.	Syukron Sazly (2019) Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat Jurnal Perspektif. Vol 17, No 2	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Memasukan variabel Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Variabel motivasi sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
6	Mochamad Soelton (2018) Pengaruh kepemimpinan, Lingkungan kerja dan stress kerja terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Penjarangan Jakarta Utara Jurnal Ekonomi Vol 23, No 1	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Memasukan variabel kepemimpinan dan Lingkungan Kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Variabel stress kerja sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
7.	Dedy Wahyudi (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja, dan Fasilitas kantor Terhadap Kinerja pegawai di kecamatan Kampar Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan dan Lingkungan kerja sebagai variabel bebas Kinerja sebagai variabel terikat	Fasilitas Kantor sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
8.	Nimrod Sembe, (2019) Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Makassar Kota Makassar Jurnal of Manajmen Vol 2, No 1	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan sebagai variabel bebas. Kinerja sebagai variabel terikat.	Variabel Kompensasi sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
9.	Catur Windaryadi (2018) Pengaruh Disiplin kerja dan Stres kerja terhadap kinerja karyawan Pada Pemda Tugu mulyo musi rawas Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.16 No 3	Disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kinerja sebagai variabel terikat	Variabel Disiplin kerja dan Stres kerja sebagai variabel bebas Lokasi dan waktu penelitian
10.	Wendy Lor and Zubair Hassan (2017) <i>The Influence of Leadership on Employee Performance Among Jewellery Artisans In Malaysia</i> <i>International Journal of Accounting &</i>	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan sebagai variabel bebas. Kinerja sebagai variabel terikat.	Hanya satu variabel yang berkaitan. Lokasi dan waktu penelitian

Sumber : Olah data penelitian (2024)

2.2 Kerangka Pemikiran

Berkaitan dengan topik permasalahan mengenai pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang Kota Bandung. Kajian teoritis sangat diperlukan untuk dijadikan tolak ukur atau landasan untuk menyusun suatu masalah, serta untuk mempermudah pemecahan suatu masalah. Alporan dalam suatu penelitian ini memerlukan suatu anggapan dasar atau kerangka pemikiran yaitu beberapa teori yang bertitik tolak pada pendapat para ahli. Peneliti akan mengungkapkan beberapa pendapat para ahli yang berhubungan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung.

2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan untuk membantu para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong organisasi agar lebih efektifitas dalam menjalankan tugasnya. Keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai didukung oleh penelitian yang dilakukan Yoel Melsaro Larosa (2022) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Handry Sudiartha Athar (2020) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja. Dan yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh Arie Puspita Wardhani, Leonardo Budi

Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2018) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. (Sondang Siagian 2017:45) mengatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Afny.D.Tatulus (2018) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh Syukron Sazly (2019) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja. Dan terakhir penelitian yang dilakukan oleh Nimrod Sembe (2019) bahwa kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja.

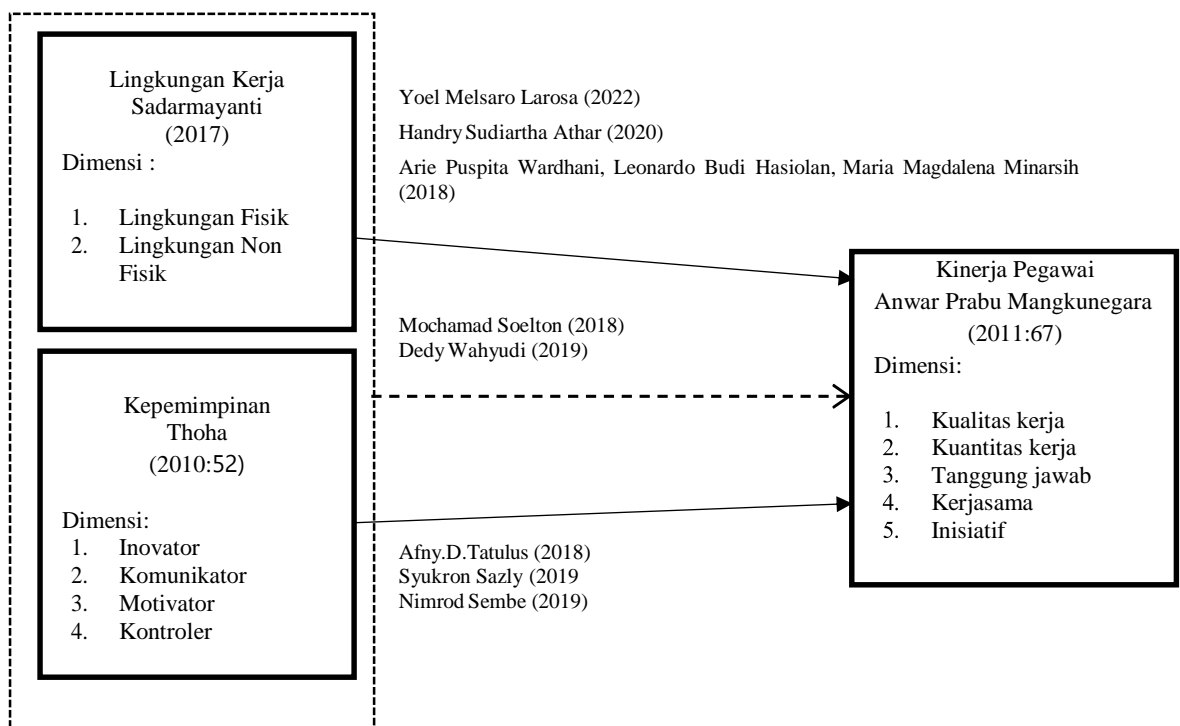
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menunjangnya tercapainya tujuan kinerja organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi kriteria tertentu diantaranya kepemimpinan dan lingkungan kerja. kepemimpinan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kepemimpinan yang baik dari pemimpin berarti dapat mengarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilan dalam melaksanakan tugas kewajiban atau dengan kata lain kinerja karyawan akan lebih baik. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja, baik itu lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja sangat penting bagi sebuah perusahaan/instansi. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik instansi dapat mengetahui bahwa fasilitas yang diberikan cukup atau bagus untuk para pegawainya dan juga terciptanya hubungan yang harmonis antara pegawai lain maupun antara bawahan dan atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Soelton (2018) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Dan juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Dedy Wahyudi (2019) Motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap variabel bebas yaitu kinerja karyawan, kepemimpinan memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan teori-teori dari penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir penulis, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabelnya yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————> **Bepengaruh secara Simultan**

-----> **Berpengaruh secara Parsial**

Pada Gambar 2.1 paradigma penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang mana didukung dengan penelitian terdahulu oleh Yoel Melsaro Larosa, Handry Sudiarta Athar,

dan Arie Puspita Wardhani, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih Begitupun dengan Kepemimpinan, secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan didukung dengan penelitian terdahulu oleh Afny.D.Tatulus, Syukron Sazly, dan, Nimrod Sembe. Selain secara parsial, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan didukung dengan penelitian terdahulu oleh Mochamad Soelton dan Dedy Wahyudi.

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.