

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka berisikan ruang lingkup variabel yang akan diteliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi.

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam hal proses pengaturan diri sendiri maupun orang lain khususnya dalam mengelola sumber daya manusia melalui serangkaian pekerjaan.

###### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2019, p. 218) bahwa “Gaya kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”.

Menurut Irham (2016, p. 122) bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Menurut Hasibuan (2015, p. 170) bahwa “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Hersey dan Blanchart dalam Sunyoto (2015, p. 34) bahwa “Gaya kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini

bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda”.

Sedangkan menurut Nawawi (2016, p. 183) bahwa “Gaya kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Semakin baik gaya kepemimpinan atasan maka akan menumbuhkan motivasi kerja yang baik, dimana karyawan merasa diperhatikan oleh atasan. Atasan yang perhatian memberikan dorongan moril dalam bekerja.

#### **2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Pada prinsipnya, gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas gaya kepemimpinannya. Menurut Stoner dalam Mangkunegara (2016, p. 64), menjabarkan bahwa “Gaya kepemimpinan sendiri merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja”.

Sedangkan menurut Thoha dalam Mangkunegara (2016, p. 65) bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku lain”.

Menurut Lippit dan White dalam Mangkunegara (2016, p. 66), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda,

diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan laissez faire. Penejelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori gaya kepemimpinan yang dipaparkan peneliti lowa sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah:

1. Gaya Otokratis, dalam gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah langsung kepada bawahan.
2. Gaya Demokratis, menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.
3. Gaya Laissez Faire, yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi.
4. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

### 2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan tersebut adalah (Irham, 2016, p. 127):

1. Otokratik

Pemimpin yang otokratik adalah seorang yang memimpin secara otoriter dan cenderung bersifat egois serta tidak mendengarkan masukan dari bawahannya.

2. Paternalistik

Pemimpin yang paternalistik adalah seorang pemimpin yang bersikap melindungi bawahan dan pada umumnya komunikasi dengan bawahan seperti orang tua dan anak

3. Karismatik

Pemimpin yang karismatik merupakan kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.

4. Laissez Feire

Pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.

5. Demokratik

Pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Afandi (2018, p. 66) adalah “Sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, penilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut Sedarmayanti (2017, p. 60) bahwa “Lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan”.

Menurut Sunyoto (2015, p. 38) bahwa “Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja”.

Sedangkan menurut Rivai (2012, p. 3) bahwa “Lingkungan kerja merupakan elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat didalam pembentukan perilaku individu dalam organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi, adanya saran dan prasarana kerja yang sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan merupakan kondisi kerja yang kondusif”.

Menurut Robbins (2015, p. 306) bahwa “Penciptaan lingkungan kerja yang lebih menarik dapat meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan”.

Hal ini konsisten dengan pendapat MacKenzie (2012: 306) bahwa “Persepsi karyawan tentang lingkungan kerja akan memengaruhi disiplin kerja, yang berarti bahwa penyediaan lingkungan kerja yang kondusif oleh perusahaan akan dapat meningkatkan disiplin kerja”.

Berdasarkan definisi lingkungan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan kebutuhan yang wajib dipenuhi untuk karyawan dalam bekerja selain kesesuaian bidang pekerjaan mereka pun membutuhkan alat-alat yang memadai dan ruangan yang nyaman sesuai dengan kebutuhan yang menunjang keberhasilan di dalam suatu pekerjaannya.

#### **2.1.2.2 Indikator- Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2018, p. 70) adalah sebagai berikut.

##### **1. Pencahayaan**

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

##### **2. Warna**

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan memengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-

alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

### 3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

### 4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

## **2.1.2.3 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

Menurut Wijaya (2017, p. 108), ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja tersebut adalah sebagai berikut.

### 1. Hubungan sosial

Hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan pimpinan terjalin dengan baik, maka dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan organisasi bisa dicapai.

### 2. kelembaban

Udara yang panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran (karena sistem penguapan). Sehingga memengaruhi semakin cepatnya denyut jantung, karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen.

### 3. Bau

Pemakaian AC yang tepat dapat menghilangkan bau yang mengganggu disekitar.

### 4. Siklus udara

Udara normal mengandung 21% oksigen, 0,03% karbondioksida, dan 0,9% gas campuran. Siklus udara yang tidak baik apabila terdapat gejala sesak nafas pada tubuh orang normal. Maka siklus udara yang baik adalah ventilasi cukup dan tanaman.

### 5. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan. 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 akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

### 6. Kebersihan

Setiap perusahaan seharusnya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain memengaruhi kesehatan, dapat memengaruhi kejiwaan seseorang. Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang bagi karyawan. Rasa senang ini dapat memengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan bergairah.



## 7. Keamanan

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 manusia (satpam) dan elektronik (CCTV).

## 8. Getaran Mekanis

Getaran dipengaruhi oleh intensitas, frekuensi, dan lamanya getaran. Getaran yang tidak baik ditandai dengan adanya gejala konsentrasi menurun, kelelahan, dan gangguan mata, syaraf dan otot.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Afandi (2018, p. 52) menyatakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Menurut Sedarmayanti (2017, p. 157) bahwa “Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja”.

Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan Priansyah (2015, p. 161) adalah “Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun

dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar tercipta semangat kerjabagi karyawan, mampu bekerja sama, agar tercapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Pendorong Motivasi Kerja**

Newstrom dalam Wibowo (2014, p. 123) melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian Mc Celland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*.

#### 1. *Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

#### 2. *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

#### 3. *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk memengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain dari Mc Shane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014, p. 124) adalah bahwa sebagai pendorong motivasi adalah:

1. *Employee Drives*, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. Drives adalah penggerak utama perilaku yang membangkitkan emosi, yang

menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.

2. *Needs*, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. Needs merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

### **2.1.3.3 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Afandi (2018, p. 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Tujuan sebuah perusahaan adalah untuk terus bertahan hidup dan memperoleh keuntungan disetiap periodenya, keuntungan dan kelangsungan hidup perusahaan akan tercipta manakala perusahaan mampu memiliki sebuah sistem dan manajemen yang baik dan di dukung oleh kualitas yang baik dari kinerja para karyawannya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan karena tanpa pemahaman yang jelas, seseorang tidak dapat mengerti tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2016, p. 67) bahwa “Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Afandi (2018, p. 84) bahwa “Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi

organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan”.

Menurut Irham (2016, p. 226) bahwa “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat mengutamakan keuntungan dan tidak menutamakan keuntungan yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Lebih lanjut menurut Kasmir (2016, p. 181) bahwa “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kinerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam satu periode tertentu”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016, p. 188) faktor–faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan
3. Rancangan kerja yaitu merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya

4. Kepribadian yaitu merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan yaitu merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan yaitu merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi yaitu merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja yaitu merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja yaitu merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas yaitu merupakan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
12. Komitmen yaitu merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja yaitu merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh–sungguh.

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Dipengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016, p. 195) ada beberapa factor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut.

#### **1. Kompensasi**

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawainya. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji atau tunjangan lainnya.

#### **2. Jenjang Karier**

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Pegawai yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karier.

#### **3. Citra Pegawai**

Citra pegawai merupakan pandangan terhadap seseorang atau pegawai, karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi suri tauladan.

### **2.1.4.4 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian terhadap kinerja dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan penilaian kerja yang tepat dan konsisten. Proses penilaian kinerja ini ditunjukkan untuk memahami kinerja seseorang. Menurut Daryanto (2017, p. 124) Tahapan pada proses penilaian meliputi:

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahapan awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodic. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan kinerja akan menghasilkan penilaian sesaat dan tidak akurat.

3. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kinerja karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

4. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

#### **2.1.4.5 Metode Penilaian Kinerja**

Untuk Melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang represif. Menurut Daryanto (2017, p. 68)



ada dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

1. Metode Objektif (*Objective Method*)

Menyangkut dengan sejauhmana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan dia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka dia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan tidak memiliki kesempatan dan dia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

2. Metode Pertimbangan (*Judgement Method*)

Adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika dia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya dia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus, maka penilaiannya akan memengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

#### **2.1.4.6 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja digunakan untuk meyakini bahwa kinerja yang terlihat di setiap harinya menunjukkan kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan

dimana dia berkerja. Indikator kinerja Menurut Bangun (2012, p. 234) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Jumlah pekerjaan.

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap pegawai dalam suatu instansi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketetapan Waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untu jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Anisa Miftah (2019) Pengaruh Remunerasi, Kompensasi Non Finansial, Dan Gaya kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta)	Variabel (X) Gaya Kepemimpinan an Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel Remunerasi, Kompensasi Non Finansial, sampel, tempat penelitian	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja	Jurnal Ekobis Dewantara Vol.2 No. 1 Januari 2019

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Elvino (2017) Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste	Variabel (X) Gaya Kepemimpinan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel sampel, tempat penelitian	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja	ISSN : 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi danBisnis Universitas Udayana 6.11(2017) : 3731-3764
3	Achmad Sani Supriyanto, <i>et. al</i> (2020) <i>Linking work environment to employee performance: the mediating role of work discipline</i>	Variabel (X) Lingkungan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (Mediasi) Disiplin Kerja	Lingkungan Kerja berpengaruh simultan pada Kinerja Dan Disiplin Kerja berhasil memidiasi	BISMA (Bisnis dan Manajemen) Vol. 13 Issue. 1 2020
4	Elok Mahmud Putri, Vivin Maharani Ekowati, Achmad Sani Supriyanto, dan Zaim Mukaffi (2019) <i>The Effect of Work Environtment on Employee Performance Throught Work Discipline</i>	Variabel (X) Lingkungan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (Mediasi) Disiplin Kerja	Lingkungan Kerja dan Lingkungan Kerja juga dapat memengaruhi Disiplin Kerja	<i>Internation al Journal of Research – GRANTH AALAYA H Vol. 7 Issue. 4</i>
5	Siti Karlina Hidayati, Badia Perizade, dan Marlina Widiyanti (2019) <i>Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees (Case Study at the Central General Hospital (RSUP) Dr. Mohammad Hoesin Palembang)</i>	Variabel (X) Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	-	Disiplin kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>Internation al Journal of Scientific and Research Publicatio ns, Volume 9, Issue 12,</i>
6	Windi Astuti, dan Ocky Sundari Rahardjo (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Intervening: Kepuasan Kerja)	Variabel (X) Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (Intervening) Kepuasan Kerja	Disiplin kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung variabel X lebih besar dari pengaruh langsungnya.	Jurnal EMBA Vol.9 No.2 Juni 2021
7	Windi Widyalova, Budi Rismayadi dan Flora Particia (2020) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di <i>Management Office Resinda Park Mall Karawang</i>	Variable (X) Lingkungan Kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	Variable (X) Motivasi	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Buana Ilmu Vol 4 No 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Aris Budiono dan Anita Charoline (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Mall Oprational di Mall Pacific Place Jakarta	Variable (X) Lingkungan Kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	Variable (X) Motivasi dan Kepuasan	Lingkungan kerja berhubungan nyata dengan kinerja karyawan, tetapi sangat lemah.	Jurnal Human Capital Depelopment, Vol 6 No 2 Ed 15
9	Primaraga Sumantri Indra Wicaksana (2022) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan KFC Mall Metropolitan Bekasi	Disiplin Kerja Variable (Y) Kinerja Pegawai	Variable (X) Motivasi dan Kompensasi	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KFC Mall Metropolitan Bekasi	Jurnal Manajemen Vol 1 No 2
10	Hartanti Nugrahaningsih dan Julaela (2017) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Tempuran Mas	Variable (X) Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (Intervening) Kepuasan Kerja	Secara parsial varabel X berpengaruh terhadap variabel Y. Secara simultan variabel X dan Intervening secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y.	Jurnal Online Internasional & Nasional. Vol 4 No. 1
11	Aditya Ryan Pradipta, dan Anwar Musadad (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variable (X) Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	-	Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja memiliki hubungan terhadap Kinerja Kaaryawan	KINERJA Vol 18 No 4
12	Ilham Saputra (2020) Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Matahari <i>Department Store</i> Bencoolen Mall	Variable (X) Lingkungan Kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	Variable (X) Motivasi dan Komunikasi	Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi Universitas Muhamadiyah Bengkulu
13	Yulianti Pabisa (2019) Pengaruh Antara Lingkungan Kerja dan <i>Shift</i> Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variable (X) Lingkungan Kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	Variable (X) <i>Shift</i> Kerja	Ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Psikoborneo, Vol 7 No 2 2019
14	Asmawijayah (2018) Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Restoran A&W Mall Transtudio Makasar	Variable (X) Kedisiplinan Variable (Y) Kinerja Karyawan	Variable (X) Motivasi	Variabel Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Pena Vol 1 Nomor 1

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan komponen terpenting dalam sebuah keberhasilan perusahaan. Menurut Afandi (2018, p. 84) bahwa “Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan”.

Indikator kinerja digunakan untuk meyakini bahwa kinerja yang terpantau di setiap harinya menunjukkan kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan dimana dia berkerja. Indikator kinerja Menurut Bangun (2012, p. 234) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Jumlah pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan.
3. Ketetapan Waktu.
4. Kehadiran.

Faktor pertama yang memengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan Menurut Sutrisno (2017, p. 218) bahwa “Gaya kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan tersebut adalah (Irham, 2016, p. 127):

1. Otokratik
2. Paternalistik

3. Karismatik
4. Laissez Feire
5. Demokratik

Kepemimpinan dan kinerja merupakan dua hal yang berbeda, mesti memiliki tatuan dalam konteks kerja dan interaksi antar manusia, dan kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat satu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti antara kepemimpinan dan kinerja memiliki ikatan/ hubungan yang kuat (Utaminingsih, 2014, p. 3).

Tanpa kepemimpinan organisasi tidak lain adalah sekelompok manusia yang kacau. Manusia organisasional, baik dalam kapasitas masing-masing dan terutama sebagai anggota kelompok dituntut dapat memacu pencapaian tujuan organisasi yang sekaligus bagian dari tujuan dirinya, kehadiran pemimpin memungkinkan manusia organisasional mendorong untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Kepemimpinan berkaitan dengan kepengikutan adalah bagian penting dalam usaha melahirkan perilaku organisasi yang sesungguhnya. Kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi kompetensi bawahan antara lain tercermin dari motivasi kerjanya, dia bekerja disebabkan oleh dua kemungkinan, yaitu benar-benar terpanggil untuk berbuat atau karena diharuskan untuk melakukan tugas itu. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja manusia dalam bekerja, antara lain bahwa manusia mempunyai seperangkat kebutuhan mulai dari kebutuhan paling dasar (biologik) sampai kepada taraf kebutuhan yang tinggi.

Hal ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015, p. 170) Gaya kepemimpinan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hadari Nawawi, 2016, p. 19). Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeleruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya (Rivai, 2012, p. 64). Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan cara untuk memengaruhi bawahan ataupun orang lain untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Faktor kedua adalah lingkungan kerja, menurut Sedarmayanti (2017, p. 60) bahwa “Lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan”. Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2018, p. 70) adalah sebagai berikut.

1. Pencahayaan
2. Warna
3. Udara
4. Suara

Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dalam penelitian Jayaweera (2015) mendapatkan temuan bahwa motivasi kerja

merupakan variabel yang mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu menguatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dampak dari lingkungan kerja akan lebih besar terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Maka dari itu setiap perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang sesuai bagi kelangsungan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian menjelaskan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan ((Widiasworo, 2014); Jayaweera (2015); (Samson, Waiganjo, & Koima, 2015); (Malik, Ahmad, Gomez, & Ali, 2011)). Lingkungan kerja yang mendukung adalah yang memiliki kemampuan dalam melibatkan karyawan dengan kinerjanya. Penelitian Raziq & Maulabakhsh (2015) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik salah satunya meningkatkan produksi dan kinerja karyawan dimana pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi serta dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Faktor ketiga adalah motivasi kerja, menurut Afandi (2018, p. 52) menyatakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Afandi (2018, p. 53) menyatakan bahwa motivasi adalah



pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja yang baik. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan social
4. Kebutuhan akan penghargaan
5. Kebutuhan dorongan

Hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam penelitian Jayaweera (2015) mendapatkan temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi menyebabkan karyawan mampu mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja. Kondisi tersebut menyebabkan hasil pekerjaan karyawan meningkat. Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam internal karyawan sehingga ketika motivasi kerja tinggi maka karyawan memiliki komitmen yang kuat dan tidak mudah putus asa menghadapi berbagai masalah dalam pekerjaan, sehingga hal tersebut meningkatkan hasil pekerjaan. Meskipun seseorang memiliki banyak keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Orang tersebut tidak dapat melakukan suatu pekerjaan dengan baik hingga orang tersebut dapat termotivasi, sehingga motivasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan

Kinerja karyawan juga perlu untuk dilakukan penilaian, bukan hanya sekedar capaiannya tinggi, penilaian kinerja perlu dilakukan untuk dapat mengetahui sejauhmana karyawan telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Alasan lain perlu diadakannya penilaian kinerja adalah untuk membantu didalam pembuatan keputusan mengenai promosi, kompensasi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan.

Berdasarkan teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka dapat dikatakan bahwa cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan meningkatkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawannya serta menciptakan budaya organisasi yang baik. Dengan menerapkan sistem tersebut diharapkan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggungjawab atas pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : **“Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan”**.