

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Landasan Teori

Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.¹

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok atau individu ke arah pencapaian tujuan organisasi.²

Kepemimpinan adalah fakta sosial yang tidak bisa dihindarkan untuk mengatur hubungan antar individu yang tergabung dalam sebuah kelompok atau masyarakat.³

Definisi kepemimpinan yang dituliskan para tokoh manajemen mengandung 3 unsur, yakni : adanya masyarakat, tujuan kolektif dan seorang pemimpin yang akan mengarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.⁴

¹ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hlm 68.

² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014), hlm 195.

³ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2008), hlm 127.

⁴ *Ibid*, hlm 128.

Madrasah *al-Masyah al-Amerika*, ‘memberikan arti kepemimpinan sebagai seni untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan metode tertentu agar mereka berusaha untuk taat, loyal dan membantu dalam satu cara untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

John F. Dan Robert B. Dalam bukunya *Public Management* memberikan definisi kepemimpinan sebagai seni untuk mengatur individu dan masyarakat, serta memotivasi semangat mereka untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Arted, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mereka berusaha membantu untuk mewujudkan tujuan yang diimpikan bersama.

Dari beberapa definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dalam Islam, pemegang fungsi kepemimpinan biasa disebut “imam” dan kepemimpinan itu sendiri disebut “imamah”. Pemimpin negara dalam sejarah kebudayaan islam biasa digunakan: khalifah, amir, dan sultan. Pada waktu itu perkataan “wali” dalam arti pemimpin masih segar hingga hari ini, karena sering kita jumpai sebutan: wali kota, wali negeri dan sebagainya.⁵

Dalam konsep Islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungan keluarganya sendiri atau ia merupakan

⁵ K. Permadi, *Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1996), hlm 57-58.

pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini disadari, menjadi pemimpin bukanlah suatu yang istimewa, jabatan ini selalu ada sepanjang hayat manusia.⁶

Allah berfirman dalam QS. Al-Baqarah (2): 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۢ قَالُوْۤا اَنْتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".⁷

Dalam ayat tersebut Allah telah menjadikan seorang khalifah di muka bumi, yang mana setiap khalifah mempunyai tanggung jawab yang ia emban sesama hidupnya dan akan di pertanggung jawabkan di akhirat kelak. Setiap manusia mempunyai tanggung jawab yang harus ia penuhi, tidak memandang ia tua atau muda, miskin atau kaya.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/ atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.⁸

Menurut Prasetyo ‘gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam

⁶ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, ... hlm 194.

⁷ Raihan, *Al-Quran Tajwid, Terjemah, Tafsir Untuk Wanita*, (Bandung : Marwah, 2009), hlm 6.

⁸ Emron Edison Dkk, *Manajemen Sumber*, hlm 93.

perilaku kepemimpinan seseorang memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan.⁹

Selain itu, menurut Flippo ‘gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁰

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam memengaruhi orang lain. Pola perilaku biasanya dipengaruhi beberapa faktor, seperti : nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin.¹¹

Pada saat bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut lantas perlu memikirkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹²

⁹ Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan*, ... hlm 71.

¹⁰ *Ibid*, hlm 71.

¹¹ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2017), hlm 364.

¹² Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), hlm 303.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau *style* seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan atau oraganisasi.

Dalam Teori kontinum kepemimpinan yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan merupakan teori klasik yang diperkenalkan Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt mengacu pada dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, pengaruh penggunaan kewenangan oleh pemimpin. Kedua, pengaruh kebebasan dari bawah. Pada kedua bidang, pengaruh tersebut tanpak kecenderungan yang berhubungan dengan aktivitas pemimpin dalam proses pengambilan keputusan.¹³

Sedangkan Teori “X” dan “Y” membahas tentang perilaku pemimpin yang dipengaruhi oleh asumsinya terhadap bawahan. Teori ini diperkenalkan oleh Douglas McGregor sebagai berikut:¹⁴

- 1) Pandangan Teori “X” menganggap bawahan sebagai : *Disliking work, lacking in ambition, irresponsible, resistant to change, and preffering to be lad than to lead*. Berdasarkan pandangan tersebut, pemimpin yang cenderung pada Teori “X” akan lebih menunjukan gaya kepemimpinan yang keras dalam arti mengawasi bawahan secara ketat.

¹³ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, ... hlm 364.

¹⁴ *Ibid*.

- 2) Pandangan Teori “Y” menganggap bawahan sebagai : *Willing to work, willing to accept responsibility, capable of self direction, capable of self-control, capable of imagination and creativity.* Sedangkan pada kecenderungan Teori “Y” merupakan manifestasi kepemimpinan yang lebih manusiawi.

c. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Stoner dan Freeman, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi :¹⁵

- 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar bekerja sesuai yang diharapkan manajer. Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai dari pada perkembangan kemampuan bawahannya.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja, manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini akan berusaha mendorong dan memotivasi pekerjanya untuk bekerja dengan baik. Manajer akan mengikutsertakan pekerjanya dalam mengambil keputusan yang berkenaan dengan tugasnya.

Menurut University of Iowa Studies, yang dikutip Robbins dan Coulter, ada empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :¹⁶

¹⁵ Kartawan dan Agus Susanto, *Pengantar Manajemen Syari'ah*, (Bandung : Garuda Intimarta, 2009), hlm 184-185.

¹⁶ Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan*, ... hlm 71-76.

1) Gaya Kepemimpinan Diktator/Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh. Di sini pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan, memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Ia juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila anggota mengalami masalah.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter:

- a) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- b) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan
- c) Komunikasi berlangsung satu arah
- d) Pengawasan dilakukan secara ketat
- e) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan kesempatan
- f) Lebih banyak kritik daripada pujian
- g) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna
- h) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan

2) Gaya Kepemimpinan Autokratis

Robbins dan Coulter menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte cara

tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasikan partisipasi karyawan.

Sukanto menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis antara lain :¹⁷

- a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
- b) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
- c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerja sama setiap anggota

Menurut Handoko dan Reksohandiprodjo, ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis adalah :¹⁸

- a) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
 - b) Komunikasi hanya satu arah, yaitu kebawah saja
 - c) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota
 - d) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali jika menunjukkan keahliannya
- 3) Gaya Kepemimpinan Demokratis/Partisipatif

Menurut Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Jerris menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribukan *knowledg* dan ktreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut sukanto :¹⁹

- a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Handoko dan Reksohadiprojo :²⁰

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

- a) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b) Menekankan dua hal, yaitu bawahan dan tugas.
 - c) Pemimpin adalah objektif atau *factminded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
- 4) Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* (Kendali Bebas)

Menurut Robbins dan Coulter gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan kebebasan pada karyawan atau kelompok dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.

Menurut Sukanto ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah :²¹

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat setiap anggota selalu siap apabila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya.
- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

²¹ *Ibid.*

- d) Kadang-kadang memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pernyataan dan tidak bermaksud menilai atau menegur suatu kejadian.

Ciri-ciri lain dari gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Handoko dan Reksohandiprojo, yaitu :²²

- a) Pemimpin memberikan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- b) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- c) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

d. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan adalah keadaan, kodrat, perangai, ciri, dan watak seseorang yang tampak dan dimiliki lebih banyak oleh seseorang secara berlebihan dari orang lain. Banyak ahli berpendapat, keberhasilan seseorang dalam memimpin ditentukan oleh sifat yang dimiliki secara menonjol.²³

Pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot kepemimpinan dengan sifat-sifat positif dan kelebihan-kelebihan tertentu.²⁴ Ordway Tead mengemukakan 10 sifat kepemimpinan sebagai berikut :²⁵

²² *Ibid.*

²³ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan*, ... hlm 368.

²⁴ K. Permadi, *Pemimpin & Kepemimpinan*, ... hlm 65.

²⁵ Buchari Alma, *Kewirausahaan*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hlm 167-169.

1) Energi Jasmaniah dan Mental

Seorang pemimpin memiliki daya tahan keuletan, kekuatan yang luar biasa seperti tidak akan pernah habis. Demikian pula semangat, juga motivasi kerja, disiplin, kesabaran, daya tahan batin, kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

Kekuatan dan kesehatan fisik perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin perlu memiliki kekuatan batin, sabar dan tahan menghadapi ujian dan rintangan.²⁶

2) Kesadaran Akan Tujuan dan Arah

Ia memiliki keyakinan teguh akan kebenaran dan kegunaan dalam mencapai tujuan yang terarah.

3) Antusiasme

Dia yakin bahwa tujuan yang hendak dicapai akan memberikan harapan sukses dan membangkitkan semangat optimisme dalam bekerja.

4) Keramahan dan Kecintaan

Sifat ramah mempunyai kebaikan dalam memengaruhi orang lain sehingga menimbulkan kasih sayang, simpati yang tulus, diikuti dengan kesediaan berkorban untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

²⁶ *Ibid*, hlm 66-67.

Sikap ikhlas dan kerelaan berkorban mutlak perlu bagi pemimpin. Yang pasti pemimpin berkorban tenaga dan waktu, dan kalau diperlukan juga dengan harta dan jiwanya. Menyantuni, melindungi dan mengurus umat adalah tugas pemimpin. Tugas ini hanya mungkin dilaksanakan dengan baik jika pemimpin itu memiliki sifat sopan santun dan berjiwa penyantun.²⁷

Bagi seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah keseimbangan tekanan diantara dua ekstrem yang ditunjukkan oleh ordinat dalam Grid Manajemen Blake, yaitu tekanan atas orang dan tekanan atas hasil (R. Blake dan J. Moun-ton). Seorang pemimpin akan gagal bila ia memandang orang semata-mata sebagai unsur satu-satunya yang harus diurus.²⁸

5) Integritas

Seorang pemimpin mempunyai perasaan sejiwa dan senasib sepenanggungan dengan para karyawannya dalam menjalankan perusahaan. Integritas pribadi dan rumah tangga pemimpin merupakan tauladan yang dapat dicontoh oleh karyawannya.

6) Penguasaan Teknis

Agar pemimpin mempunyai wibawa terhadap bawahan maka dia harus menguasai sesuatu pengetahuan atau keterampilan teknis.

²⁷ K. Permadi, *Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen*, ... hlm 69-70.

²⁸ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2012), hlm 117.

Untuk menjadi umat yang kuat diperlukan pemimpin yang kuat fisik dan luasnya pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang luas bagi pemimpin adalah perlu.²⁹

7) Ketegasan Dalam Mengambil Keputusan (*Decisiveness*)

Dia harus memiliki kecerdasan dalam mengambil keputusan sehingga dia mampu meyakinkan bawahan, dan mendukung kebijakan yang telah diambil dalam pelaksanaannya.

Di dalam pelaksanaan urusan umat, musyawarah adalah salah satu sendi. Jika sendi ini akan ditegakan tentulah pemimpin tidak boleh berjiwa diktator dan otokrasi, melainkan demokratis. Dan seorang pemimpin harus bisa adil dan jujur kepada umatnya.³⁰

8) Kecerdasan

Seorang pemimpin harus mampu melihat dan memahami sebab dan akibat dari suatu gejala, cepat menemukan jalan keluar dan mengatasi kesulitan dengan cara yang efektif.

Pemimpin harus tahu akan bidangnya atau bagian khusus dari bidangnya sehingga dapat membuat keputusan yang tepat pada saat yang tepat. Pengetahuannya harus ditopang oleh kecerdasan agar menguasai dan menerapkan sebaik-baiknya pengetahuan itu di setiap keadaan.³¹

²⁹ K. Permadi, *Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen*, ... hlm 67.

³⁰ *Ibid*, hlm 68-69.

³¹ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian*, ... hlm 117.

9) Keterampilan Mengajar

Seorang pemimpin atau wirausaha adalah seorang guru yang mampu mendidik, mengarahkan, memotivasi karyawannya untuk berbuat sesuatu yang menguntungkan perusahaan. Dia harus mengatur pelatihan-pelatihan, mengawasi pekerjaan rutin sehari-hari dan mengevaluasi pekerjaan karyawan.

Pemimpin juga berfungsi sebagai pendidik umat, maka pada prinsipnya pemimpin wajib memiliki segala sifat yang mulia menurut garis-garis akhlaqul karimah dan sebaiknya perlu menjauhkan dari sifat-sifat yang tercela.³²

10) Kepercayaan (*Faith*)

Jika seorang pemimpin disenangi oleh bawahan maka akan muncul kepercayaan dari bawahan terhadap pemimpin. Kepercayaan bawahan ini akan memunculkan sikap rela berjuang, melaksanakan semua perintah, disiplin dalam bekerja untuk menjalankan roda perusahaan.

Dalam hal memberikan perintah, maka seorang pemimpin harus menyampaikan perintah secara jelas baik dalam bentuk lisan maupun tertulis. Perintah dalam bentuk tertulis adalah lebih baik jika perintah itu ditujukan untuk banyak orang. Perintah yang samar-samar akan membingungkan orang yang diberi perintah.

³² *Ibid*, ... hlm 71.

Ada baiknya dibuat papan pengumuman atau tempelan-tempelan ditempat-tempat yang terlihat dengan jelas oleh karyawan itu.

Seandainya pemimpin mengamati gejala-gejala yang kurang sehat dalam perusahaan atau memperoleh informasi tentang isu-isu yang berkembang antar karyawan maka pemimpin harus cepat mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang dapat dipercaya. Isu tersebut harus cepat dibicarakan dan diatasi, agar tidak berkembang menjadi sumber-sumber kegelisahan para karyawan.

Lingkungan kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja yang dapat memengaruhi individu. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.³³

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja/karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja seperti, meja dan kursi, komputer dan printer dan lain sebagainya yang dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan

³³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hlm 192.

tugas yang di bebaskan kepadanya guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.³⁴

Menurut C. Ronald Christensen dalam bukunya “*Business Policy*” mendefinisikan lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis, seperti halnya pada organisasi lain, yaitu pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang memengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan.³⁵

Sementara itu, menurut William F. Glueck, dalam bukunya *Business Policy and Strategic Management* mendefinisikan lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan.³⁶

Dalam hal ini dijelaskan dalam Al-Qur’an surat Ali Imron ayat 159.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَأَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.”³⁷

³⁴ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*, (Yogyakarta : Deepublish, 2016), hlm 52.

³⁵ Supomo, *Pengantar Manajemen*, (Bandung : Yrama Widya, 2018), hlm 18.

³⁶ *Ibid*, hlm 18.

³⁷ Raihan, *Al-Quran Tajwid, Terjemah, Tafsir Untuk Wanita*, (Bandung : Marwah, 2009), hlm 71.

Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suasana dan kondisi yang berada disekitar tempat kerja atau pekerja yang dapat memengaruhi karyawan dalam bekerja, seperti sarana dan prasarana yang berada di dalam perusahaan atau organisasi maupun faktor-faktor dari luar perusahaan meliputi ancaman dan kesempatan.

b. Macam-macam Lingkungan Kerja

Menurut Crown Dirganto, dalam bukunya “Manajemen Stratejik” lingkungan dibagi menjadi 2 (dua) macam, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.³⁸

1) Lingkungan Internal

Lingkungan internal sangat penting bagi keberlangsungan kelanjutan perusahaan, dan lingkungan ini merupakan *strength* dan *weakness* yang merupakan faktor internal perusahaan. Sehingga faktor internal ini bersifat *controllable*.

Adapun yang termasuk lingkungan internal adalah faktor sumber daya manusia, Litbang (Penelitian dan Pengembangan), produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi, serta pemasaran.

2) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal harus diwaspadai oleh perusahaan, karena dengan memperhatikan lingkungan eksternal sangat menentukan keberlangsungan kelanjutan perusahaan. Lingkungan eksternal ini merupakan *opportunity* dan *threat* yang merupakan

³⁸ Supomo, *Pengantar Manajemen*, ... hlm 20-25.

faktor eksternal perusahaan dan sepenuhnya adalah berada di luar kendali perusahaan. Faktor eksternal ini bersifat *uncontrollable*.

Menurut John A. Pearce II dalam bukunya “*Manajemen Strategi*”, lingkungan eksternal dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

- a) Lingkungan jauh (*remote*), faktor-faktor bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan operasional perusahaan. Lingkungan ini terdiri atas ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan hukum.
- b) Lingkungan operasional terdiri atas pemerintah, organisasi karyawan, para pesaing, para pemasok, para pembeli, para pemilik, dan para kreditur.

c. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu : 1) Bangunan tempat kerja; 2) Ruang kerja yang lapang; 3) Ventilasi udara yang baik; 4) Tersedianya tempat ibadah; 5) Tersedianya sarana angkutan karyawan.³⁹ 6) Cahaya atau penerangan; 7) Warna; 8) Musik; 9) Bunyi atau suara.⁴⁰

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau pegawai, diantaranya:⁴¹

³⁹ Pandi Afandi, *Concept & Indicator*,... hlm 52.

⁴⁰ Ida Nuraida, *Manajemen Administrasi Perkantoran*, (Yogyakarta : PT Kanisus, 2014), hlm 174.

⁴¹ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2018), hlm 28.

1) Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Penerangan atau cahaya atau sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak meylaukan.

2) Temperatur atau suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah mana pegawai dapat hidup.

3) Kelembapan di tempat kerja

Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam presentase. Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembapan, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan memengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4) Sirkulasi udara di tempat kerja

Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen disekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani.

5) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktifitas kerja meningkat.

6) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

7) Bau tidak sedap di tempat kerja

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

8) Tata warna di tempat kerja

Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik. Karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan 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 yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan

merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

11) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja dapat di manfaatkan tenaga kerja Satuan Tugas Pengaman (SATPAM).

Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.⁴²

1) Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada di sekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a) Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

⁴² Pandi Afandi, *Concept & Indicator*, ... hlm 52-54.

b) Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

c) Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat memengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d) Tingkat *Visual privacy* dan *Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2) Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

a) Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan

menimbulkan tekanan dan keregangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b) Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c) Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

d) Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan memengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e) Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam komunikasi, kurangnya kekompakan dan kerja sama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja,

diantaranya : persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

d. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja yakni menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam sekala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.⁴³

e. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:⁴⁴

Dimensi pencahayaan, dengan indikator:

- 1) Lampu penerangan tempat kerja
- 2) Jendela tempat kerja

Dimensi warna, dengan indikator:

- 1) Tata warna
- 2) Dekorasi

Dimensi suara, dengan indikator:

- 1) Bunyi musik

⁴³ Pandi Afandi, *Concept & Indicator*,... hlm 57.

⁴⁴ *Ibid.*

2) Bunyi mesin pabrik, bengkel

Dimensi udara, dengan indikator:

1) Suhu udara

2) Kelembapan udara

Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi atau kelompok baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode.⁴⁵

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.⁴⁶

Menurut Robert Bacal menjelaskan kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya.⁴⁷

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁸

⁴⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2015), hlm 2.

⁴⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber, ...* hlm 182.

⁴⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi, ...* hlm 187.

⁴⁸ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2017), hlm 9 : lihat juga A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm 67.

Kinerja dapat diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.⁴⁹

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah, Q.S Al-Qashas ayat 26.⁵⁰

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتُنْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتُنْجِرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

“Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai Ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”⁵¹

Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Ibn Taimiyah mengatakan “Difinisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang yang melingkupinya. Kekuatan medan perang bisa diartikan sebagai keberanian untuk berperang, pengalaman perang dan kekuatan taktik atau strategi perang karena perang adalah taktik dan strategi, serta kemampuan untuk melakukan bermacam pembunuhan. Kekuatan dalam sistem peradilan dikembalikan pada pengetahuan terkait dengan keadilan yang ditunjukkan Alquran dan Hadist, serta kemampuan untuk menerapkan berbagai hukum.”⁵²

⁴⁹ Pandi Afandi, *Concept & Indicator*, ... hlm 68.

⁵⁰ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen*, ... hlm 106.

⁵¹ Raihan, *Al-Quran Tajwid, Terjemah, Tafsir Untuk Wanita*, (Bandung : Marwah, 2009), hlm 388.

⁵² Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, ... hlm 106.

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Allah memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal (baik). Allah berfirman dalam Q.S An-Nahl ayat 97:⁵³

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرًا هُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*“Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”*⁵⁴

Dalam Q.S Al-Kahfi ayat 30 dijelaskan:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

*“Sungguh, mereka yang beriman dan mengerjakan kebajikan, kami benar-benar tidak akan menyia-nyiakan pahala orang yang mengerjakan perbuatan yang baik itu.”*⁵⁵

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus ataupun insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya.⁵⁶

⁵³ *Ibid.* hlm 121.

⁵⁴ Raihan, *Al-Quran Tajwid, Terjemah, Tafsir Untuk Wanita*, (Bandung : Marwah, 2009), hlm 278.

⁵⁵ Raihan, *Al-Quran Tajwid, Terjemah, Tafsir Untuk Wanita*, (Bandung : Marwah, 2009), hlm 297.

⁵⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, ...* hlm 122.

Kinerja dapat diartikan juga sebagai hasil yang diperoleh karyawan selama ia bekerja, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa, maupun pelayanan. Oleh karena itu, perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai nilai intrinsik yang akan terus berlanjut dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya.⁵⁷

Dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.⁵⁸

b. Tujuan Kinerja Karyawan

Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. Dalam hal ini Michael Armstrong mengatakan “Tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya di mana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan ketrampilan dan kontribusi mereka sendiri”.⁵⁹

⁵⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, ... hlm 186-187.

⁵⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber*, ... hlm 183.

⁵⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, ... hlm 4.

Adapun tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, Michael Armstrong mengatakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk :⁶⁰

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi;
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja;
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan;
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan;
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun;
- 6) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat;
- 7) Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang

⁶⁰ *Ibid*, hlm 4-5.

seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut;

- 8) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan;
- 9) Atas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji *training* dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi;
- 10) Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka;
- 11) Menunjukkan kepada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu;
- 12) Membantu memberikan wewenang kepada orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol;
- 13) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi;
- 14) Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

c. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :1)

Kemampuan; 2) Motivasi; 3) Dukungan yang diterima; 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; 5) Hubungan mereka dengan organisasi.⁶¹ 6) Kompensasi; 7) Sistem atau prosedur; 8) Pemimpin dan kepemimpinan; 9) Budaya perusahaan dan lingkungan; 10) Komunikasi; 11) Pengakuan; 12) Kompetensi.⁶²

Menurut Gibson, ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:⁶³

- 1) Faktor individu : keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- 2) Faktof psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, sistem penghargaan (*reward syistem*), dan desain pekerjaan.

d. Penilaian Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktifitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat prduktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting.⁶⁴

⁶¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, ... hlm 189.

⁶² Emron Edison dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hlm 205.

⁶³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, ... hlm 190.

⁶⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : CV Mandar Maju, 2009), hlm 50.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengukur atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya ditempat mereka bekerja.⁶⁵ Penilaian ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang di berikan oleh organisasi.⁶⁶

Menurut Bambang Wahyudi penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.⁶⁷

Penilaian kinerja ini sangat penting untuk dilakukan dalam sebuah manajemen guna mendukung kemajuan dan perkembangan dari manajemen itu sendiri. Dalam praktik penilaian kinerja, langkah-langkah umum yang biasa dilakukan adalah dengan menjabarkan setiap visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam masing-masing perspektif dan mentukan tujuan strategis ke dalam indikator-indikator kinerja. Secara spesifik, penilaian kinerja ini meliputi langkah-langkah teknis seperti berikut:⁶⁸

- 1) Mengidentifikasi tujuan, metode dan cakupan umum penilaian kinerja yang akan dilakukan.

⁶⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm 231.

⁶⁶ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaa, Pengembangan Pekompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta : PT Grasindo, 2002), hlm 195.

⁶⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, ... hlm 191.

⁶⁸ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bandung : La Good's Publishing, 2010), hlm 184.

- 2) Menentukan dan menganalisa waktu dan tahapan kegiatan penilaian kinerja.
- 3) Membuat analisa dan uraian pekerjaan dari setiap individu atau jabatan yang akan dinilai.
- 4) Menentukan kriteria penilaian dari uraian pekerjaan dan lingkup tugas yang terdapat didalamnya.
- 5) Membuat petunjuk teknis tentang kriteria yang akan dinilai. Kriteria penilaian ini merupakan indikator pekerja yang akan diukur dalam bentuk skor atau angka tertentu.
- 6) Sosialisasi petunjuk-petunjuk di atas pada setiap individu yang akan dinilai, sehingga mereka dapat mempersiapkan diri terutama dalam memahami setiap kriteria beserta indikator yang akan menjadi aspek penilaian atas kinerja mereka.
- 7) Jika langkah-langkah ini selesai dilakukan, maka barulah dimulai praktik penilaian kinerja dengan menggunakan metode tertentu sesuai dengan petunjuk teknis yang sudah disusun tersebut.

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan melakukan penilaian kinerja di dasarkan pada dua alasan:⁶⁹

- 1) Manajer memerlukan evaluasi obyektif terhadap kinerja pegawai masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.

⁶⁹ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, ... hlm 324.

2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan membantu pegawai memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir, memperkuat kualitas hubungan manajer dengan pegawai. Tujuan penilaian kinerja pegawai dibedakan menjadi:⁷⁰

- 1) Tujuan penilaian yang berorientasi masalah:
 - a) Mengendalikan perilaku pegawai, menggunakannya sebagai instrumen memberi ganjaran, hukuman, dan ancaman.
 - b) Mengambil keputusan kenaikan gaji dan promosi.
 - c) Menempatkan pegawai agar melaksanakan pekerjaan tertentu.
- 2) Tujuan penilaian berorientasi masa depan bila dirancang tepat, penilaian ini dapat:
 - a) Membantu pegawai semakin mengerti perannya dan mengetahui jelas fungsinya.
 - b) Merupakan instrumen membantu pegawai mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri dikaitkan dengan peran dan fungsi perusahaan.
 - c) Menambah kebersamaan antara pegawai dan penilai sehingga pegawai memiliki motivasi kerja, senang

⁷⁰ *Ibid*, hlm 325-326.

bekerja, dan mau memberi kontribusi yang banyak pada perusahaan.

- d) Merupakan instrumen untuk memberi peluang bagi pegawai untuk mawas diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dipantau sendiri.
- e) Membantu mempersiapkan pegawai memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f) Membantu berbagai keputusan SDM dengan memberi data pegawai secara berkala.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau mengingatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto adalah:⁷¹

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

⁷¹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, ... hlm 10-11.

- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

f. Pengukuran Kinerja

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu pekerjaannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.⁷²

1) Jumlah pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah

⁷² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hlm 233-236.

karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan waktu

Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama

delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

g. Hambatan penilaian kinerja

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik ini terdapat beberapa tantangan, yaitu:⁷³

1) Kesalahan Penilaian

Para ahli mengemukakan beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu:

- a) *Hallo effect*, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/subyektif penilai memengaruhi penilaian kinerja.

Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai

⁷³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hlm 201-204.

(biasanya tuggal) yang mengesankan seseorang sangat disukai atau tidak disukai oleh penilai.

- b) *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai, sehingga cenderung menilai secara rata-rata.
- c) *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, dan terlalu keras memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya.
- d) *Personal prejudice*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.
- e) *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

2) Ketidaksiapan Penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian, ini dapat mengakibatkan:

- a) Penilai kurang percaya diri;
- b) Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan;
- c) Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian.

3) Ketidakefektifan Praktek dan Kebijakan Organisasi

Dalam hal ini dapat menimbulkan:

- a) Tidak adanya *reward* penilai;
- b) *Norms supporting leniency*;
- c) *Lack of appropriate accountability*.

4) Formulir Penilaian Yang Tidak Baik

Metode-metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut:

- a) Tidak jelas;
- b) Tidak mencakup aspek utama dari kinerja;
- c) Kompleks atau rumit.

5) Beberapa Cara Mengatasi Hambatan

- a) Memberikan latihan pada penilai;
- b) Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian;
- c) Menekankan pada manajer akan pentingnya penelitian kinerja;
- d) Memberikan penghargaan kepada manajer penilai;
- e) Memilih penilai yang tepat.

h. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :⁷⁴

1) Perbaikan Kinerja

⁷⁴ Sjafi Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor : Ghalia Indonesia), hlm 232-233.

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3) Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang spesifik karyawan.

6) Definisi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

8) Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penelitian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11) Umpan Balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

i. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:⁷⁵

- 1) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a) Kuantitas hasil kerja
 - b) Kualitas hasil kerja
 - c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a) Disiplin kerja
 - b) Inisiatif
 - c) Keterampilan
- 3) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a) Kepemimpinan
 - b) Kejujuran
 - c) Kreativitas

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan judul yang memiliki tema yang

⁷⁵ Pandi Afandi, *Concept & Indicator*, ... hlm 73.

sama, sekaligus sebagai bahan perbandingan dan bagaimana gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian.

Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang memengaruhi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan diantaranya yang berjudul:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan	Persamaan
Mirza Azmi Akbar ⁷⁶	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat Penelitian adalah Bank Jatim Cabang Malang - Variabel X1 Gaya kepemimpinan transformasional - Variabel X2 Komunikasi Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Y Kinerja Karyawan

⁷⁶ Mirza Azmi Akbar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3 (1) 2015.

		dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi organisasi.		
Amelinda Putri, Nurlaely, Heri Subagyo ⁷⁷	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR AGRO CIPTA ADIGUNA PARE	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Serta lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian adalah PT BPR AGRO CIPTA ADIGUNA PARE 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X1 Gaya Kepemimpinan - Variabel X2 Lingkungan Kerja - Variabel Y2 Kinerja Karyawan
Mohammad Ali Akbar ⁷⁸	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabanag Utama Kediri)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - Gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh positif 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian adalah PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabanag Utama Kediri) - Variabel X2 Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X1 Gaya Kepemimpinan - Variabel Y Kinerja Karyawan

⁷⁷ Amelinda Putri, Nurlaely, Heri Subagyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR AGRO CIPTA ADIGUNA PARE", *JIMEK*, 1 (1) 2018.

⁷⁸ Mohammad Ali Akbar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabanag Utama Kediri)", *JURNAL REVITALISASI jurnal ilmu manajemen*, 05 (01) 2016.

		terhadap kinerja karyawan.		
I Kadek Andika Pramana Putra Dan Made Subudi ⁷⁹	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan	- Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. - Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. - Gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpengaruh dominan diantara variabel bebas lain terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR pedungan	- Tempat penelitian adalah PT BPR Pedungan - Variabel X1 Gaya Kepemimpinan Transformasional - Variabel X2 Lingkungan Fisik	- Variabel Y Kinerja Karyawan
Bryan Johannes Tampi ⁸⁰	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja	- Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif	- Tempat penelitian adalah PT. Bank Negara	- Variabel X1 Gaya Kepemimpinan - Variabel Y

⁷⁹ I Kadek Andika Pramana Putra Dan Made Subudi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (10) 2015.

⁸⁰ Bryan Johannes Tampi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (REGIONAL SALES MANADO)", *journal "acta diurna"*, 3 (4) 2014.

	Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (REGIONAL SALES MANADO)	terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan	Indonesia, TBK (REGIONAL SALES MANADO) - Variabel X2 motivasi	Kinerja Karyawan
--	--	---	---	------------------

Berdasarkan tabel di atas, maka peneliti menggunakan variabel X_1 yaitu gaya kepemimpinan, X_2 yaitu lingkungan kerja, Y kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti 38 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, analisis regresi ganda dan korelasi. Serta dari tempat penelitian, peneliti mengambil tempat di Bank BRI Syariah Kantor Cabang Tasikmalaya.

C. Kerangka Pemikiran

Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia adalah karyawan. Mengingat karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan atau organisasi, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Oleh karena itu kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting dalam organisasi. Menurut Campbell, *et.al.* mengatakan bahwa kinerja sebagai suatu yang tampak yaitu individu yang relevan dengan tujuan organisasi.⁸¹ Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Sedangkan

⁸¹ Khaerul umam, *Perilaku Organisasi*, ... hlm 186.

menurut Cherington mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.⁸² Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu terdiri dari kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, keterampilan, kepemimpinan, kejujuran, kreativitas.⁸³

Dalam hal ini, keberhasilan kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pemimpin dan kepemimpinan, budaya perusahaan dan lingkungan.⁸⁴ Faktor yang pertama pemimpin dan kepemimpinan, dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja sumber daya manusia, maka perlu adanya seseorang yang mampu untuk mempengaruhi orang lain, dimana kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut lantas perlu memikirkan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁸⁵ Jadi kinerja dan gaya kepemimpinan ini memiliki keterkaitan dalam mencapai tujuan organisasi, dimana gaya kepemimpinan ini dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan memberikan arahan dalam bekerja sehingga karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dan dapat

⁸² *Ibid*, hlm 188.

⁸³ Pandi Afandi, *Concept & Indicator*, ... hlm 73.

⁸⁴ Emron edison Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hlm 205.

⁸⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, ... hlm 303.

mencapai target atau tujuan dari organisasi, serta dapat memberikan solusi dari setiap permasalahan yang terjadi didalam organisasi tersebut.

Faktor yang kedua yakni budaya perusahaan dan lingkungan, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja/karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja seperti, meja dan kursi, komputer dan printer dan lain sebagainya yang dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di bebankan kepadanya guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.⁸⁶

Jika lingkungan kerja yang berada di sekitar karyawan memberikan kenyamanan dari segi dekorasi ruangan, suhu udara didalam ruangan dan tidak adanya gangguan dari bunyi-bunyi kendaraan yang melintas, maka karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan hasil yang memuaskan, karena kenyamanan dalam bekerja dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi karyawan. Oleh karena itu, lingkungan menjadi hal yang sangat penting karena dapat memengaruhi karyawan secara langsung dengan dampak yang baik atau buruk sesuai dengan keadaan yang terjadi di lingkungan tersebut. Maka lingkungan kerja sangat berhubungan dengan kinerja karyawan.

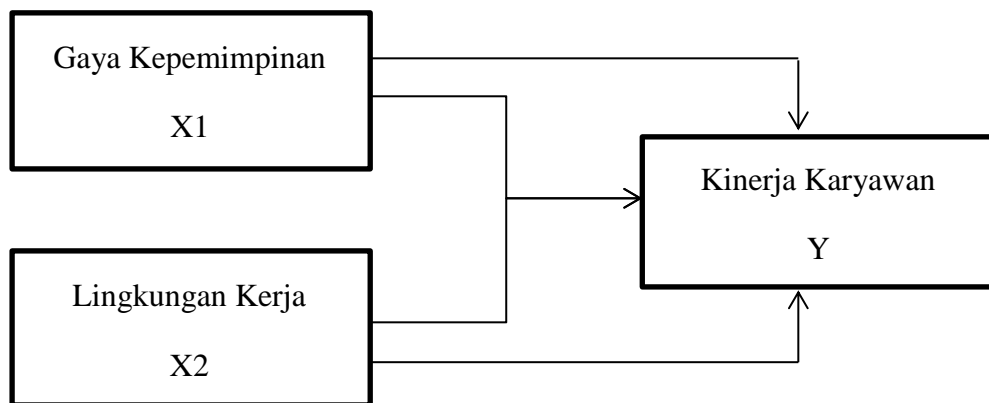
Hal ini juga dapat terbukti dengan adanya hasil penelitian yang diteliti oleh Amelinda Putri, Nurlaely, dan Heri Subagyo yang menunjukkan bahwa

⁸⁶ Pandi Afandi, *Concept & Indicator*, ... hlm 52.

gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.⁸⁷ Dengan adanya pengaruh positif yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan, maka hal ini dapat menjadi indikator bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran peneliti seperti pada gambar dibawah ini :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1

H_{o1} : Gaya Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_{a1} : Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

⁸⁷ Amelinda Putri, Nurlaely, Heri Subagyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR AGRO CIPTA ADIGUNA PARE", *JIMEK*, 1 (1) 2018.

Hipotesis 2

H₀₂: Lingkungan Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_{a2}: Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 3

H₀₃: Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja secara simultan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_{a3}: Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.