BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 MOTIVASI KERJA

Mathis dan Jackson dalam Wilson Bangun (2012), motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, untuk mencapai tujuan, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting untuk menggerakkan agar sesuai dengan yang dikehendaki, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku manusia untuk bekerja, atau dengan kata lain prilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Abraham Sperling (2015), motivasi didefinisikan sebagai suatu kecendrungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

2.1.1 Pendekatan Motivasi

Wilson Bangun (2012), pendekatan motivasi antara lain :

1. Pendekatan Tradisional

   Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Semakin banyak yang diproduksi, maka semakin besar penghasilan yang diperoleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

   Pendekatan hubungan manusia menunjukan bahwa kebosanan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam

menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

   Pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Para Alhi mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja, seperti uang dan hubungan manusia.

4. Pendekatan Kontemporer

   Pendekatan Kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Dalam teori isi menekan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi.

2.1.2 Langkah-Langkah Memotivasi

Danang Sunyoto (2012), dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan, yaitu:

1. Pemimpin harus tahu apa yang harus dilakukan oleh bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2015), teknik memotivasi karyawan sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

   Pemenuhan kebutuhan merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.

2. Teknik komunikasi persuasi

   Teknik komunikasi persuasi merupakan salah satu teknik motivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis.

2.1.3 Indikator Motivasi Kerja

Sedarmayanti (2015), Indikator motivasi kerja, yaitu:

1. Gaji (salary) merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi karyawan.
2. Hubungan kerja merupakan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

3. Pengakuan Atau Penghargaan, setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/ penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.
4. Keberhasilan, setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/ tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Sesorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

3.1 LINGKUNGAN KERJA

Simanjuntak, (2003). Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan

maupun sebagai kelompok. Sedangkan Mardiana, (2005). Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karywan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

3.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan, Siagian, (2006) yaitu:

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

Suwatno dan Priansa, (2011) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi 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.
   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 meliputi penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi 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 privasi berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor Lingkungan Psikis

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

a. Pekerjaan yang berlebihan pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem pengawasan yang buruk, sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c. Frustasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apanbila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustasi bagi karyawan.

d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk yang terjadi dalam pekerjaaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam

bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, 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 peselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

3.2.1 Aspek Lingkungan Kerja

Simanjuntak, (2003). Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Pelayanan Kerja

   Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannnya, serta dapat terus mennjaga

nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakuknya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa haln yakni :

a. Pelayanan makan dan minum.
b. Pelayanan kesehatan .
c. Pelayanan kamar kecil/ kamar mandi di tempat kerja, dan sebagainya.

2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang ddapat dikendalikan, pengaruh warna, runag gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

3. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hala ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

2.2.3. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas 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 skala waktu yang ditentukan. kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak

akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Arep (2003).

2.2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti, (2007). Secara garis besar dimensi lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

1. Lingkungan Kerja Fisik

   Sedarmayanti, (2007). Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sarwono, (2005). Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi pada tingkah laku manusia.

   Selanjutnya Sarwono, (2005). Peningkatan suhu dapat menghasilkan kenaikan prestasi kerja tetapi dapat pula malah menurunkan prestasi kerja. Kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan semangat yang merangsang prestasi kerja tetapi setelah melewati ambang batas tertentu kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya pula prestasi kerja. Robbins, (2002). Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stres kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah:

   a. Suhu

      Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Untuk memaksimalkan produktivitas adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan

dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b. Kebisingan

menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

c. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam mempelancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat menggangu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut. Robbins (2002) terdiri atas :

a. Ukuran ruang kerja

Ruang kerja yang sempit dan membuat pegawai sulit bergerak akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

b. Pengaturan ruang kerja

Pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas, pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

c. Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekatan-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang, privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedarmayanti, (2007). Menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Nitisemito, (2001) perusahan hendaknya dapat mencerminkan

kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dan bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Mangkunegara, (2009) untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu:

1. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan
2. Menciptakan suasana yang meningkatkatkan kreativitas. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

3.2 GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Regina Reza Aditya (2010) gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi.

Chung dan Meggison dalam Wilson Bangun (2012), kepemimpinan adalah kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Sedangkan Bryan Johanes (2014), menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Regina Reza Aditya (2010) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpianan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondis iinternal organisasi, sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

3.2.1 Tipe/ Macam Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan, Siagian (2012) yaitu:

1. Tipe Pemimpin Yang Otokratik

   Seorang pemimpin yang otokratik adalah Seorang pemimpin yang menganggap organisasi adalah milik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bahwa sebagai alat mata– mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; Dan dalam tindak penggeraknya sering menggunakan *approach* yang menggunakan unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

2. Tipe Pemimpin Yang Militeristik

   Seorang pemimpin militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern.Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang yang memiliki sifat – sifat sebagai berikut :

a. Dalam menggerakkan bawahannya system perintah yang sering dipergunakan.
b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
c. Senang kepada formalitas yang berlebih– lebihan.
d. Menurut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3. Tipe Pemimpin Yang Paternalistik
   a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
   b. Bersikap selalu melindungi.
   c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif.
   d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
   e. Sering bersikap mau tahu.
4. Tipe Pemimpin Yang Kharismatik

   Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
5. Tipe Pemimpin Yang Demokratik

   Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:
   a. Senang menerima saran, massukan atau bahkan kritikan dari bawahannya.
   b. Selalu mengutamakan kerjasama atau *teamwork* dalam mencapai tujuan.
   c. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dirinya.
   d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

3.2.1 Unsur-Unsur Kepemimpinan

Terdapat empat unsur gaya kepemimpinan, Wilson Bangun (2012) yaitu:

1. Kumpulan orang

   Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan

   Pada unsur ini ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya.

3. Mempengaruhi

   Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimikilinya untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya.

4. Nilai

   Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. Pimpinan yang mengabaikan komponen moral akan dikenang sebagai moral yang jelek, dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan.

3.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2008), indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

   Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

   Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

   Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

   Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5. Tanggung jawab

   Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

   Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan

kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

3.3 KINERJA

Helfert dalam Veithzal Rivai dkk (2015), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan pengertian kinerja, Wilson Bangun (2012), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan.

Mangkunegara (2015), mendefinisikan kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, Emron Edison dkk (2016), kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya.

Berdasarkan definisi di atas menunjukan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan dari karyawan secara kualitas dan kuantitas yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerja meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

3.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja, Veithzal Rivai dkk (2015), mengemukakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, manajer memerlukan evaluasi terhadap kinerja dimasa yang akan datang serta manajer memerlukan alat untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan dan memperkuat kualitas hubungan yang bersangkutan dengan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari perusahaan
4. Untuk membedakan antara karyawan satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang meliputi, penugasan kembali, promosi, kenaikan jabatan, dan pelatihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi melalui diskusi tentang kemajuan pekerjaan
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan
10. Riset seleksi sebagai keriteria / efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan

15. Sebagai ala untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM
18. Mengindentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah

3.2.1 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Perusahaan dapat mengetahui seorang karyawan mampu meningkatkan kinerja atau tidak dapat dilakukan dengan penilaian kinerja. Robert L. Mathis dan John H. Jacson dalam Veithzal Rivai dkk (2015), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Terdapat beberapa jenis penilaian kinerja diantaranya:

1. Penilaian hanya oleh atasan
   a. Cepat dan Langsung
   b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini
   a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
   b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf
   a. Atasan menerima satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengan atasan langsung yang membuat keputusan akhir
   b. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar

4. Penilaian melalui keputusan komite
    a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
    b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan
    a. Melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen
    b. Membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar
6. Penilaian oleh bawahan yang sejawat
    a. Terlalu subjektif
    b. Digunakan sebagai tambahan pada metode penelitian yang lain.

3.2.1 Manfaat Dan Alasan Penilaian Kinerja

Wilson Bangun (2012), bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan

    Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan

    Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalma perusahaan dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan sistem

    Berbagai sistem yang ada dalma perusahaan, setiap sub sistem yang ada saling berkaitan antara satu sub sistem lainnya. Salah

satu sub sistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya sub sistem lainnya.

4. Dokumentasi

   Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang.

3.2.1 Indikator Kinerja Karyawan

Wilson Bangun (2012), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu :

1. Kualitas

   Kualitas kerja diukur dari perse;psi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

   Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

   Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Jumlah pekerjaan.

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

5. Kehadiran.

   Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya

3.4 PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

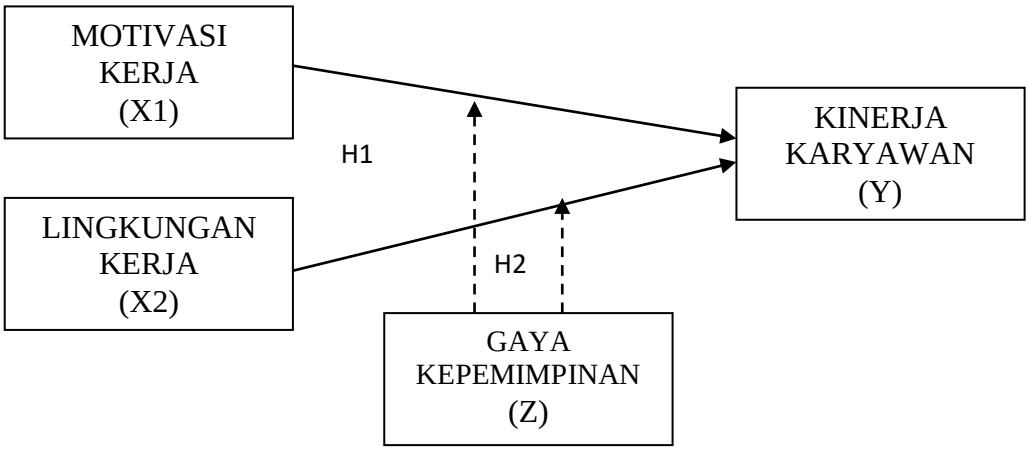
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Oktavianus (2018)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Putra Bintang Api, Pangkalan Bun, Kalimatan Tengah	Kepemimpinan, motivasi , lingkungan kerja dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh dan parsial terhadap kinerja karyawan.
2	Harry Murti (2014)	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM kota Madiun	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Rian Ronal (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT.Babussalam baru bagian pemasaran	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
4	Ramya Inggita Manikottama, Lukman M baga dan Ayda Vitalaya S hubis (2019)	Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Satu Visi Edukasi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja, lingkungan kerja memiliki hubungan negative terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja
5	Gede restu mahajaya (2016)	Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai insfektorat kabupaten badung	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai insfektorat kab. badung
6	Nurmin Arianto dan Hadi Kurniawan(2020)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh baik secara parsial ataupun simultan, sedangkan dari hasil korelasi maka motivasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja
7	Amin Wahyudi dan Jarot Suryono (2006)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali.
8	Agusman S(2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi	Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau	paling kuat terhadap kinerja . Korelasi antara gaya kepemimpinan ,iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja mempunyai korelasi yang sangat kuat dan saling mempengaruhi

3.5 KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:

Tabel 2.2
Struktur Kerangka Pemikiran



H1	Motivasi kerja dan Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
H2	Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja

3.6 HIPOTESIS

Sugiyono (2016), mengemukakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Sesuai dengan variable–variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalan penelitian ini adalah :

1. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

   Nurmin Arianto (2018), menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh baik secara parsial ataupun simultan, sedangnkan dari hasil korelasi motivasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

   Ho : Motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

   H_1 : Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

   Ramya Inggita Manikottama, Lukman M baga dan Ayda Vitalaya S (2019), berpendapat bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

   H_0 : Gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

   H_1: Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan