BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.[8] Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifal individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya

Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasamya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyavian memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan juga kesempatan yang diperoleh.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang

[8] Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia "Teori Aplikasi dan Penelitian"*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), Hlm. 5.

diminta. Menurut Stoner, kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Bernardin dan Russel, mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.[9] Pada sisi lain Siagian mengungkap bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreativitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Dari definisi diatas dapat diarfikan bahwa kinerja sebagai tindakan (kata kerja) bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Soeprapto menyatakan bahwa kinerja perusahaan, dicerminkan oleh produktivitas perusahaan dan produktivitas sumber daya manusia.[10]

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum

---

[9] Tun Huseno, *Kinerja Pegawai "Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja"*, (Malang: Media Nusa Creative, 2016), hlm. 88

[10] Tun Huseno, *Kinerja Pegawai "Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja"*, (Malang: Media Nusa Creative, 2016), hlm. 86

adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Stewart menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu butir dari delapan butir pemberdayaan. Jika proses pemberdayaan melalui training telah dilaksanakan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian dilakukan secara terus-menerus sehingga menjadi sebagian ciri manajemen yang dijalankan, baik penilai maupun yang dinilai dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran dan standar-standar yang telah ditetapkan, dipenuhi dan dicermati.

Penilaian prestasi kerja merupakan media yang tepat dan berrnanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun, penilaian prestasi kerja dapat juga menjadi sumber kerisauan, keributan, atau frustasi bagi karyawan. Hal tersebut dikarenakan masih adanya ketidak-pastian dan ambiguitas dalam sistem

penilaiannya. Di sisi lain proses informasi merupakan isu yang sangat mendominasi dalam riset perilaku, salah satunya terkait dengan memori yang terkadang mengalami suatu bias.[11]

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja mempunyai berbagai manfaat antara lain:[12]

1. Evaluasi antar Individu dalam Organisasi
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi

Dengan demikian, jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran, dan evaluasi, memengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini.[13]

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Berkaitan dengan kekuatan sumber daya manusia, kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga dengan demikian

---

[11] Tun Huseno, *Kinerja Pegawai "Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja"*, (Malang: Media Nusa Creative, 2016), hlm. 90.

[12] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 233.

[13] Agoes Kamaroellah, *Manajemen Kinerja"Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja"*, (Surabaya: Pustaka Radja, 2014), Hlm. 19.

kinerja dari organisasi tidak dapat dipisahkan daripada kinerja yang telah dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi bersangkutan.

Demikian pula pandangan yang sama telah diungkap oleh Gibson, Ivancevich, Donnely yang mengungkap bahwa setiap kinerja individu adalah juga menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu faktor yang menjadi perhatian pokok dari organisasi di masa yang akan datang adalah sejauh mana organisasi dapat menempatkan peningkatan kinerja individu dalam merangsang meningkatnya kinerja organisasi secara kumulatif.

Para ahli menyimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson misalnya mengemukakan bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka.

Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam kerangka pemikiran ini Gibson, Ivancevich, Donnely kemudian memperdalam dengan memasukkan variabel psikologis yang dianggapnya sebagai suatu variabel yang agak sulit diintervensi secara rill.

Variabel ini menurut Gibson adalah sesuatu yang banyak dipengaruhi oleh faktor keluarga, pengalaman kerja dan demografis.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Karyawan Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karaktersitik individu.

Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya yaitu identitas tugas, dan otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan. sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi. Menurut Siagian, kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas tinggi dan sebaliknya.

Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-

faktor individual lainnya. Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi, dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Mar'at menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja. Menurut Gibson, ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1) Variabel individual, terdiri dari: a) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik b) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2) Variabel organisasional, terdiri dari: a) Sumberdaya b) Kepemimpinan c) Imbalan d) Struktur e) Desain pekerjaan.
3) Variabel psikologis, terdiri dari: a) Persepsi b) Sikap c) Kepribadian d) Belajar e) Motivasi.[14]

B. Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

[14] Meithiana Indrasari, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan *"Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan",* (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017), Hlm. 52

Menurut Handoko, Kepemimpinan adalah, kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan menurut Stoner mendefinisikan kepemimpinan sebagai, Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.[15]

Menurut Daft kepemimpinan didefinisikan sebagai, "kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Efektifitas pemimpin dalam rnenghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat berindak sebagai patner bagi

[15] Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), hlm. 119

bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjannya.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pengaruh yang menentukan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menentukan dan implementasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sehingga memungkinkan terciptalah hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ataupun bawahan dengan bawahan dan suasana kerja yang kondusif.

Menurut Kartini Kartono menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Sedangkan menurut Wijaya supardo mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orangorang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Menurut Thoha gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

Elizabeth Siahaan menjelasakan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pada dasarnya

gaya kepemimpinan merupakan salah satu determinan yang menentukan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memilih dan melaksanakan gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu melalui unsur pengarahan *(direct behavior)* dan unsur bantuan *(supporting behavior)* sehingga memungkinkan dapat terciptanya hubungan yang harmonis antar bawahan didalam organisasi dan suasana kerja yang kondusif.[16]

2) Tugas-tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas penting dari kepemimpinan antara lain yaitu:

1) Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dalam membantu atau menolong SDM untuk mengatasi maslah-masalah yang diahadapinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini maka pekerjaan konselor disebut sebagai konseling. Dengan pemberian konseling kepada SDM, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya. Dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut. Ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang konselor, yaitu:

1) Memiliki kesadaran diri yang tinggi

[16] Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Tangerang Selatan: UNPAM PRESS, 2019), Hlm. 110.

2) Mempunyai sikap yang cocok antara kata dan perbuatan
3) Menghormati orang lain
4) Bersikap jujur

2) Sebagai instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan berperan sebagai guru yang bijaksana yang memungkinkan karyawan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberitahu oleh atasannya.

3) Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, dan biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari. Seorang pemimpin rapat merupakan motor penggerak suatu rapat. Rapat akan berhasil atau tidak sangat ditentukan oleh pemimpin rapat itu sendiri.

4) Mengambil keputusan

Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat yang kritis. Pengambilan keputusan dapat dikatakan berat karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.

5) Mendelegasikan wewenang

Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan dan menghindari dari birokratis. Dalam pendelegasian wewenang tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu:

a) Otokrasi (*directing*)

Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah.

Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan oleh pemimpin. Pada gaya kepemimpinan otokrasi, pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya otokrasi dan pembinaan dalam kepemimpinannya bukan berarti pemimpin selalu memerintah anggotanya dalam melakukan pekerjaan, melainkan seorang pemimpin tersebut secara tidak langsung memberikan pengalaman untuk anggotanya apabila dikemudian hari mereka menjadi pemimpin agar menjadi seorang pemimpin yang tegas, bisa memiliki karisma dan selalu mempertimbangkan etika dalam mengambil keputusan, melakukan pembicaraan yang memotivasi untuk berprestasi, mengutamakan penggunaan kecerdasan dalam mengatasi masalah, memberikan perhatian secara pribadi terhadap karyawan, agar menjadi

seorang pemimpin yang bisa bertanggung jawab atas apa yang dia perintahkan kepada anggotanya.

Sukanto, menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otokrasi yaitu:

1) Semua kebijakan ditentukan oleh kepemimpinan.
2) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
3) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

b) Pembinaan *(Coaching)*

Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota dilibatkan untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

c) Demokrasi *(supporting)*

Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Kepemimpinan demokrasi ditandai dengan adanya suatu struktur yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang koperatif

dan hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja. Dalam hal ini bawahan secara tidak langsung diajarkan cara bekerja sama, para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok, menghargai kemampuan dirinya untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan kinerja, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri, kemudian gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:

1) Semua kebijakasanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2) 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
3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yag mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

d) Kendali Bebas *(delegating)*

Merupakan model kepemimpinan yang paling harmonis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mmapu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Sehubungan dengan itu, jenning dan Golembiewski mengatakan bahwa pemimpin membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusannya. Kontak yang terjadi antar pemimpin dengan anggota kelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin memberikan sedikit untuk melakukan usaha secara keseluruhan.

Menurut Sukanto ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas yaitu:

1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin
2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya

3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas
4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Sementara itu, Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Handoko dan Reksohadiprodjo yaitu:

1) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
2) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
3) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.[17]

4. Teori Kepemimpinan

a. Teori Sifat

Aspek pendekatan kepemimpinan yang efektif pada teori sifat adalah menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri ideal seorang pemimpin yang telah disepakati pada organisasi. Ciri-ciri tersebut seharusnya dimiliki seseorang yang ingin menjadi pemimpin. Seandainya teori ini valid, maka kepemimpinan secara dasar dibawa dari lahir.

Menurut Desler, keberhasilan seorang pernimpin dalam teori sifat sangat tergantung terhadap sifat dan kemampuan seorang pemimpin.

[17] Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Tangerang Selatan: UNPAM PRESS, 2019), Hlm. 117.

b. Teori Perilaku

Luthan, menyatakan teori perilaku memusatkan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu; fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Pendekatan teori perilaku tidak hanya diharapkan untuk memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, tetapi akan memberikan implikasi yang berbeda dengan pendekatan kesifatan.

c. Teori Kemungkinan

Teori kemungkinan mengemukakan bahwa prestasi kelompok tergantung İntereaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan/tidaknya situasi. Untuk mengetahui faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan yaitu dengan cara memasukan variabel pelunak *(moderating variable*) seperti tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan.

d. Teori Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada pengikut. Konsep dasar teori situasional adalah bahwa strategİ dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada tingkat kematangan para

pengikutnya yaitu kematangan *job maturly* (kematangan kerja) dan *psycological maturity* (kematangan jiwa).

e. Teori Pertukaran

Teori pertukaran pemimpin-anggota, menjelaskan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan seorang bawahan, dan menggambarkan bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan. Di samping itu teori pertukaran pemimpin anggota, memprediksikan bahwa bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama pernimpin.

f. Teori Jalur-Tujuan

Teori jalur-tujuan pada hakikatnya merupakan tugas pernimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan, dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan atau dukungan guna memastikan tujuan sesuai sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

Teori jalur-tujuan mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam pencapaian tujuan-tujuan *(goals)* dan menyediakan petunjuk (cara/jalan/*path*) dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut sama dengan tujuan kelompok atau organisasi.

Perilaku seorang pernimpin dapat diterima baik oleh karyawan sepanjang pemimpin dapat memberikan kepuasan pada mereka, atau

sebagai harapan mendapatkan kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sepanjang; (1) membuat karyawan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, (2) memberikan latihan *(coaching)*, bimbingan, dukungan, dan ganjaran untuk kinerja Yang efektif.

g. Teori Atribusi Kepemimpinan

Dalam konteks kepemimpinan, teori atribusi mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi (penghubungan) yang dibuat orang bagi individu-individu, dan teori ini mempersepsikan bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan.

Lebih lanjut Robbins, menyatakan dalam teori atribusi pemimpin dapat digolongan sebagai penyandang karakteristik yang menonjol seperti kecerdasan, kepribadian ramah-tamah, keterampilan verbal yang kuat, agresif, dan rajin. Jika suatu organisasi mempunyai kinerja yang luar biasa negatif atau luar biasa positif, orang cenderung membuat atribusi kepemimpinan untuk menjelaskan kinerja tersebut.

h. Kepemimpinan Transaksional versus Transformasional

Perilaku kepemimpinan transaksional terbentuk dalam proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana pemimpin memberikan penghargaan sebagai timbal batik dari upaya pengikutnya.

Intinya hubungan pemimpin dan pengikut diyakini didasarkan pada serangkaian transaksi atau penawaran antara pernimpin dan pengikut, dan pemimpin hanya bereaksi jika pengikut gagal memenuhi kebutuhan perannya.

Model kepemimpinan transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai sasaran mereka dan tujuan organisasi, mengklasifikasi persyaratan-persyaratan tersebut, dan membantu para bawahannya menjadi lebih percaya diri dalam upaya mencapai tujuan. Sebaliknya dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan pengikut termotivasi untuk melakukan upaya yang lebih besar daripada yang diharapkan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional melibatkan aspek-aspek seperti nilai, rasa percaya, integritas, keadilan, etika, visi, karisma, pelaku perubahan, motivasi, komunikasi, tujuan dan kejelasan standar.[18]

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Barelson dan Steiner, motivasi merupakan suatu usaha sadar untuk memengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah kepada

[18] Tun Huseno, *Kinerja Pegawai "Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja",* (Malang: Media Nusa Creative, 2016), hlm. 5

tujuan organisasi. Motivasi berasal dari kata lain *"movere"* yang artinya "dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja karyawan atau bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan serta keterampilannya untuk mewujudkan tujuan oraganisasi.[19] Perilaku seseorang dimulai dengan dorongan tertentu/motivasi.

Motivasi kerja yang tinggi dari setiap karyawan sangat diperlukan guna peningkatan produktivitas perusahaan. Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terpacu untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat karena mereka melihat pekerjaan bukan sekedar sumber penghasilan tetapi untuk mengembangkan diri dan berbakti untuk orang lain. Oleh karena itu motivasi penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian

2. Teori Motivasi

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini dicetuskan oleh Abraham Harold Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat tergantung dari kepentingan individu. Abraham

[19] Danang Sunyoto, *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CAPS, 2015), Hlm. 192.

Harold Maslow mengemukakan *"Hierarchy of needs theory"* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia. Bagaimanapun juga individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya.

Abraham Harold Maslow membagi kebutuhan tersebut menjadi lima tingkatan atau biasa disebut dengan "*The five hierarchy need*" mulai dari kebutuhan yang pertama hingga kebutuhan tertinggi. Adapun kelima kebutuhan tersebut yakni:

1. Kebutuhan Fisiologis *(Physiological Needs)*

   Meliputi kebutuhan teoritis yang terdiri atas kebutuhan pangan, sandang, papan, bebas dari rasa sakit dan Terapan yang terdiri atas ruang istirahat, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja *(Safety & Securtiy Needs*)

   Meliputi kebutuhan Teoritis yang terdiri perlindungan dan stabilitas dan Terapan yang terdiri atas pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana - rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi.

3. Kebutuhan Sosial *(Social Needs)*

   Kebutuhan social mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan.

4. Kebutuhan Penghargaan *(Esteem Needs)*

Kebutuhan penghargaan menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan factor penghormatan lain dari luar (status, pengakuan, dan perhatian). Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga image karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya. Perilakunya sudah berbeda dari sebelumnya baik cara bicara dan lain sebagainya

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri *(Self-Actualization Needs)*

Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.[20]

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang.

Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku.

[20] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Erlangga, 2012), Hlm. 318

Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

b. Teori ERG

Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu: ekstensi (E), keterkaitan *(Relatedness)* (R), dan pertumbuhan *(Growth*) (G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi.

Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.[21]

c. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu ”motivasi”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab. Kelompok faktor kedua adalah ”iklim baik” dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja.

Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor ”iklim baik” tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor ”motivasi”.

d. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

[21] Danang Sunyoto, *Manajemen dan pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2015), Hlm. 195

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi.

Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan yaitu: 1) Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif. 2) Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat. 3) Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

e. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang

mendasari teori-teori X menurut Reksohadiprojo dan Handoko 1) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghidarinya. 2) Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. 3) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.[22]

D. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya. lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.[23]

Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memilki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

---

[22] Desilia Purnama Dewi dan harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Banten: UNPAM Press, 2019), Hlm. 106.

[23] Aditya Pratama, *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kebosanan Kerja Karyawan di Akademi Maritim Yogyakarta (AMY)*, Jurnal MIBJ Vol. 17 No. 2, Juli 2019, hlm. 76.

Lingkungan kerja merupakan salah satu tempat yang paling sering dilakukan oleh karyawan dalam melakukan kegiatan aktivitasnya sehari-hari. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan rasa nyaman kepada karyawan sehingga dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat juga mempengaruhi sikap emosi karyawan. Jika karyawan merasa nyaman akan lingkungan kerja dimana karyawan tersebut bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya dan produktivitas karyawan tersebut akan semakin meningkat sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan efesien.

Menurut Siagian, Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.[24] Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang nyaman dan dapat mendukung kinerja karyawan akan menimbulkan rasa puas bagi pekerja dalam suatu organisasi. Dengan lingkungan kerja nyaman juga karyawan dapat menjadi betah dan setia kepada perusahaan, sehingga ini menjadi sebuah keuntungan yang besar bagi perusahaan dalam mengefesiensi biaya-biaya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

---

[24] Donra Sihaloho dan Hotlin Siregar, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan*, Jurnal Ilmiah Socio Secretum. Volume 9 Nomor 2 Tahun 2019, hlm.273

Menurut Siagian, secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

a. Bangunan tempat kerja, disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Lingkungan Kerja sangat luas cakupannya sehingga ini merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam memperlakukan karyawannya agar betah bekerja diperusahaan tersebut. Lingkungan kerja dapat di golongkan menjadi 2 jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Sebagian perusahaan hanya beberapa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang dapat dipenuhi oleh perusahaan, misalnya dari segi bangunan kerja yang nyaman, peralatan yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama karyawan. Tetapi dari segi hal lain mungkin masih banyak belum terpenuhi, misalnya tidak ada tempat istirahat bagi karyawan, tidak tersediannya kafetaria, kurang tersedianya alat transportasi yang memadai bagi karyawan, hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan yang betul-betul sadar akan pentingnya kehadiran karyawan diperusahaan tersebut. Sebab karyawan merupakan aset yang sangat penting akan keberlangsungan hidup perusahaan.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini sedikit banyak mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu, oleh karena itu perlu untuk diuraikan agar dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya. Walau ruang lingkup serta bahasan sedikit mempunyai persamaan dengan penelitian terdahulu. Namun variabel, objek serta periode waktu yang digunakan berbeda.

Pertama, Aurelia Potu[25] dalam penelitiannya yang berjudul "Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado". Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo, dan Maluku Utara Di Manado.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 48 karyawan yang juga merupakan sampel dari semua populasi pada kantor tersebut. Penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Kedua, Ragil Permansari[26] dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT.Augrah Raharjo Semarang". Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang yang berjumlah 69 orang dengan sampel sejumlah 69

---

[25] Aurelia Potu, *Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja "Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado",* Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hlm. 1208.

[26] Ragil Permansari, *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo Semarang*, Management Analysis Journal Vol. 2 No. 2, 2013, hlm. 1

orang menggunakan sample jenuh. Pengujian hipotesis menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, ini berarti semakin baik lingkungan kerja yang ada di perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Secara parsial motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari perhitungan Koefisiensi determinasi (R2) motivasi dan lingkungan kerja keduanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja sebesar 55,4%.

Ketiga, Aidil Amin Effendy dan Juwita Ramadani Fitria[27] dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Modernland Realty, TBK)". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Modernland Realty Tbk.

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode assosiatif kuantitatif dan pengumpulan data dengan observasi dan

[27] Aidil Amin Effendy dan Juwita Ramadani Fitria, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Modernland Realty, TBK)*, JENIUS. Vol. 3, No. 3, Mei 2020, hlm. 264.

penyebaran kuesioner. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 130 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Modernland Realty Tbk".

Keempat, Hasbiana Dalimunthe[28] dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan usaha pembungkusan garam CV. Karya Pertiwi.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu sampling jenuh, dimana semua anggota populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan di CV. Karya Pertiwi yang berjumlah 35 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji asumsi klasik. Analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara variabel. Hasil penilitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan.

[28] Hasbiana Dalimunthe, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam, Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, vol 5 No 1, Nov 2018

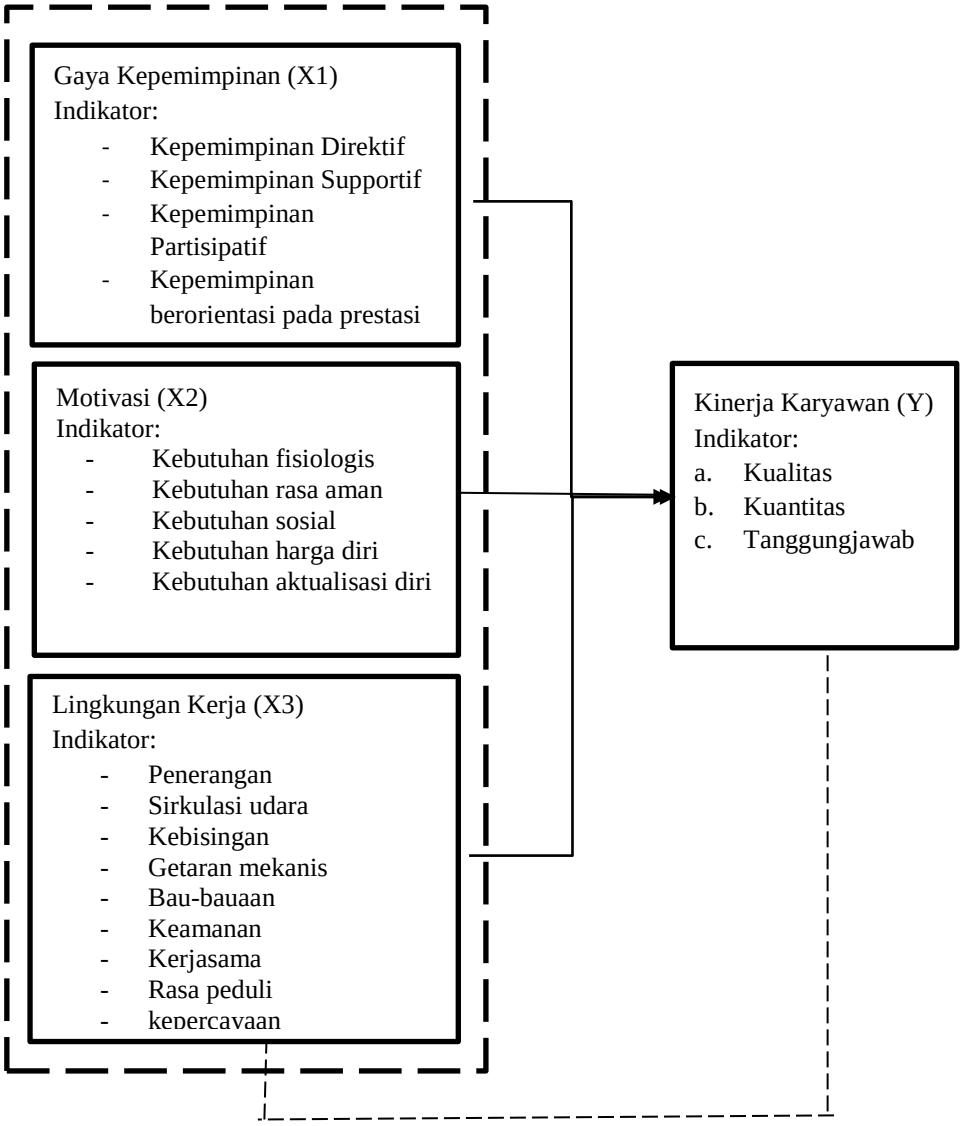
Kelima, Yulniwarti Shimko,[29] dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat". Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pemerintah Kab. Solok Selatan, Provinsi Sumatera Barat untuk itu disebarkan daftar pertanyaaan (kuesioner) sebanyak 67 orang yang dijadikan responden yang memiliki pendidikan terendah adalah SMA dan yang teringgi adalah S1 dengan harapan mendapatkan jawaban yang valid dan berkopetensi.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah uji reliabilitas, uji validitas untuk setiap pertanyaan yang ada pada tiap variabel, dan uji regresi sederhana untuk variabel X1 terhadap Y, variabel X2 terhadap Y, dan variabel X3 terhadap Y, serta uji regresi berganda untuk variabel X1, X2, dan X3 terhadap Y sehingga dapat diketahui korelasi, koefisien penentu, uji hipotesis, dan persamaan linear sederhana maupun linear berganda. Hasil pengujian meyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

[29] Yulniwarti Shimko, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat,* Jurnal Magister Manajemen Vol. 1 No. 1, April 2012, hlm. 143.

F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang terdapat pada tinjauan pustaka sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, dapat disusun suatu kerangka konseptual untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.



G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

   H1 : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

2. Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

   H2 : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

3. Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

   H3 : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

4. Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

   H4 : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada *home industri* kerupuk Rejo Tulungagung.

Untuk hipotesis statistik yang dijadikan acuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Jika probabilitas > 0,05, maka Ho diterima dan H1 ditolak. Namun,

Jika probabilitas < 0,05, maka Ho ditolak dan H1 diterima.