

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemirsahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia ialah yang terpenting serta sangat memilih dari seluruh sumber daya yang tersedia pada suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki logika, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya serta karya. seluruh potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya.

Menurut Hamali (2018:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

MSDM akan mengelola atau mengurus bagian kepegawaian, mulai dari pengrekrutan, menyeleksi calon karyawan, menempatkan sesuai

menggunakan bidang keahliannya agar efektif dalam bekerja. Selain itu MSDM juga harus mengelola lingkungan kerja yang aman serta memotivasi para pegawainya agar para pegawai merasa betah dan nyaman dalam bekerja.

Akan tetapi menurut Tegar (2019:2) Manajemen sumber daya manusia bisa dipahami menjadi suatu proses dalam organisasi dan bisa juga diartikan sebagai suatu kebijakan (policy), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi perihal hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga pada organisasi tersebut terjadi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan serta efektif guna mencapai beberapa tujuan.

Sinambela (2018:9) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli, bisa penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah suatu bidang manajemen sebagai asset utama dalam sebuah perusahaan yang mana tugasnya ialah mengelola agar pegawai melakukan aktivitasnya secara efektif sehingga dapat dicapai tujuan bersama serta mengatur kepegawaian mulai dari perekrutan hingga menetapkan korelasi kerja.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Berikut adalah fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia :

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development* atau *HRD*). Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama.

c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atau jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada

perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial, baik yang dibayarkan secara langsung berupa gaji atau upah dan insentif serta kompensasi tidak langsung berupa keuntungan dan kesejahteraan karyawan, maupun kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah jasa-jasa yang disumbangkan karyawan atas pekerjaannya dihargai dalam bentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi non finansial adalah penghargaan yang diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan dan lingkungan organisasinya.

d. Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat penting diperhatikan yaitu pengintegritas. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Kepemimpinan. Istilah kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan manajemen sehingga dua istilah ini sering disalah persepsikan.

e. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan fungsi-fungsi di atas, maka kegiatan berikutnya adalah melakukan pemeliharaan. Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sehingga anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi.

B. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

1. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). sebagai mana dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:67) bahwa kata kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Hasibuan (2014:3) merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dan waktu. Kinerja atau prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan taraf motivasi seorang pekerja. semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besar prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa kinerja artinya hasil kerja serta perilaku kerja yang telah dicapai pada menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja ialah hasil kerja yang sudah dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar aturan serta tidak bertentangan dengan moral serta etika.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*Output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya.

2. Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019, kinerja ASN adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Sedangkan Sinambela (2018:480) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja Pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, perlu penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.

Kinerja pekerja atau pegawai adalah hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Berdasarkan definisi diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum. Kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, 14 pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Menurut Hussein Fattah (2017:25-26) kinerja pegawai yaitu unjuk kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung-jawabnya.

3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Whittaker (2012:72) menyatakan pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*).

Menurut Robbins (2016:260) kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karyawan pada pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu untuk suatu pekerjaan.

4. Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi serta dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar mengakibatkan hasil serta tindakan yang diinginkan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan., melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan. Alat ukur kinerja keuangan adalah organisasi lebih memfokuskan pengukuran

kinerja organisasi pada ukuran finansial atau keuangan saja seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data tentang keuangan sudah tersedia dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung. Sedangkan alat ukur kinerja non keuangan ialah untuk pengukuran non keuangan merupakan pengukuran atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Aktiva tak berwujud tidak dapat diukur dalam pengukuran keuangan karena tidak dicantumkan dalam laporan keuangan suatu organisasi

Menurut Mahmudi (2017;57), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

5. Memotivasi pegawai.

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi

5. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pebanding (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah,2014:115)

Standar kerja menurut Wilson (2012:54) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pebanding (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

a. Fungsi Standar Kinerja

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain :

- 1) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- 2) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.

- 3) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kuantitas.
- 4) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

b. Persyaratan Standar Kinerja

Agar dapat digunakan sebagai tolak ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu, persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) antara lain :

- 1) Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
- 2) Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Memperlihatkan pengaruh faaktor-faktor di luar control karyawan.
- 4) Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- 5) Sensitive, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
- 6) Memberikan tantangan kepada karyawan.

6. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016; 189) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung

jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189) :

1) Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.

2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

3) Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4) Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karyawan.

5) Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7) Gaya Kepemimpinan

Gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Perasaan puas atau perasaan senang setelah melakukan pekerjaan.

10) Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat kerja.

11) Loyalitas

Kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Keterikatan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan.

13) Disiplin Kerja

Menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai dengan ketepatan waktu.

7. Karakteristik Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:103) ada enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dan dikembangkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

8. Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2016:187) penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) merupakan proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penelitian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Hasibuan (2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah melihat rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

9. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Bangun, 2012) :

- a. Evaluasi antar individu dalam organisasi : Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi
- b. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi : Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.
- c. Pemeliharaan sistem : Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

10. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator menurut Robbins (2016) untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada enam indikator yaitu :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah unit tersebut.

c. 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.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja

Sedangkan Indikator kinerja menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk suatu ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam bentuk ukuran angka atau padanan angka lainnya.

b. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk suatu ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

d. Disiplin kerja

Taat pada hukum dan peraturan yang berlaku.

e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau belum.

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan permunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Berdasarkan indikator yang sudah tertera diatas, maka peneliti akan menggunakan indikator Kinerja Pegawai menurut Robbins (2016) yang terdiri dari Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas dan Kemandirian.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasan latin *movere* yang berarti dorongan atau pergerakan. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk mempengaruhi suatu organisasi amupun diri sendriri agar dapat mevapai keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Motivasi bagi suatu organisasi merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, Mangkunegara (2009) dalam bayu fadillah et al (2013:5) mengungkapkan motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar

pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Teori Badri (2013) mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikn perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi.

Menurut Notoatmojo (2012) mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu hal yang menyebabkan dan mendukung tindakan atau perilaku seseorang.

Menurut Herzberg mengemukakan (2017:158) yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, bahwa cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

2. Tujuan Motivasi

Perusahaan melakukan berbagai program motivasi kepada karyawan dengan tujuan tertentu. Tujuan program motivasi sebagai berikut :

- a. Perusahaan ingin meningkatkan semangat kerja dari setiap karyawan.
- b. Perusahaan ingin meningkatkan kepuasan yang diterima oleh karyawan.
- c. Program motivasi diyakini akan meningkatkan produktivitas setiap karyawan.

- d. Program motivasi akan meningkatkan loyalitas setiap karyawan terhadap perusahaan.
- e. Program motivasi akan meningkatkan kesehatan kerja karyawan.
- f. Program motivasi akan meningkatkan kesehatan kerja karyawan.
- g. Program motivasi akan meningkatkan kreativitas kerja setiap karyawan.
- h. Program motivasi akan mengurangi tingkat mangkir kerja karyawan.
- i. Program motivasi akan meningkatkan partisipasi karyawan kepada perusahaan.
- j. Program motivasi turut mendayagunakan setiap karyawan yang ada diperusahaan.
- k. Program motivasi akan meningkatkan tanggung jawab setiap karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

3. Teori Motivasi

Para ahli mengemukakan teori tentang motivasi dari sudut pandang yang berbeda. Dapat diuraikan beberapa teori motivasi dari beberapa orang ahli.

a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Seseorang berperilaku karena adanya dorongan kuat untuk memenuhi kebutuhan. Dasar teori ini adalah :

- 1) Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, mereka selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan manusia muncul terus menerus dan hanya akan berhenti jika dia sudah meninggal.

2) Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi motivator bagi pelakunya. Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

3) Kebutuhan manusia tersusun sebagai berikut :

a) Kebutuhan Fisiologi

Jenis kebutuhan seperti makan, minum, sex, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan dasar, di mana setiap manusia sebagai makhluk hidup pasti memiliki jenis kebutuhan ini.

b) Kebutuhan Rasa Aman

Jenis kebutuhan ini seperti perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, aman dalam lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata tetapi juga mental, psikologi dan intelektual.

c) Kebutuhan Sosial

Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan diterima dalam kelompok, berinteraksi, mencintai dan dicintai.

d) Kebutuhan Harga Diri atau Pengakuan

Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, memberikan penilaian atau kritik.



Gambar 1

Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Kebutuhan Abraham Maslow memiliki beberapa kebaikan, kebaikan teori ini adalah :

1. Memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia mencakup kebutuhan material dan non material setra bertingkat.
2. Karyawan bekerja untuk memnuhi kebutuhan tersebut agar tercapainya kepuasan.
3. Kebutuhan manusia bertingkat sesuai dengan posisi dan sosial ekonominya. Orang yang memiliki tingakt sosial ekonomi rendah pada umumnya cenderung dimotivasi oleh jenis motivasi yang berwujud material. Orang yang memiliki posisi sosial ekonomi tinggi

pada umumnya cenderung dimotivasi oleh jenis motivasi yang sifatnya non material.

4. Manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk memberikan jenis motivasi yang paling tepat untuk meningkatkan daya dorong semangat kerja karyawan.

Teori Abraham Maslow juga memiliki sebuah kelemahan, yaitu :

- 1) Teori ini menunjukkan kebutuhan manusia yang berjenjang, padahal manusia pada umumnya menghendaki berbagai kebutuhan dipenuhi secara bersamaan.
- 2) Pemenuhan kebutuhan manusia membentuk siklus yang berulang. Setelah kebutuhan terpenuhi kebutuhan itu akan datang lagi berikutnya yang juga menuntut dipenuhi.

b. Teori Kebutuhan Berprestasi

Teori ini disampaikan oleh David Mc Clelland ada 3 macam :

1) *Need for Achievement*

Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Karakteristik orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi adalah :

- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Berani mengambil dan memikul resiko.
- c) Memiliki tujuan yang realistic.

- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Karakteristik orang yang memiliki kebutuhan berprestasi rendah, adalah :

- a) Kurang memiliki rasa tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan.
 - b) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis, serta lemah dalam pelaksanaannya.
 - c) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
 - d) Ragu-ragu dalam mengambil sebuah keputusan.
 - e) Tindakannya kurang terarah pada tujuannya.
- 2) *Need for Affiliation*

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain. Pada dasarnya seorang karyawan akan senang bersosialisasi dengan orang lain karena hal berikut :

- a) Adanya kebutuhan dan perasaan seorang karyawan untuk dapat diterima di lingkungan kerjanya.

- b) Adanya kebutuhan dan seorang karyawan untuk bisa dihormati oleh orang lain di lingkungan tersebut.
- c) Adanya kebutuhan dan perasaan seorang karyawan untuk dapat berpartisipasi di lingkungan kerjanya.
- d) Adanya kebutuhan dan perasaan seorang karyawan untuk dapat berbagi dengan orang lain di lingkungan kerja tersebut.

3) *Need for Power*

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari sebuah dorongan untuk mencapai otoritas agar memiliki pengaruh terhadap orang lain. Manajemen perusahaan yang mampu mendayagunakan kebutuhan karyawan untuk kekuasaan, akan menimbulkan suatu persaingan yang sehat untuk bekerja lebih baik dan bersemangat.

c. *Two Factors Theory*

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Terdapat dua faktor yang menyebabkan rasa puas dan rasa tidak puas, yaitu :

1) Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Maintenance factors adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang. Istilah lainnya adalah *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, *extrinsic factors*, yang meliputi administrasi dan kebijakan

perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status.

2) Faktor Pemotivasian (*Motivational Factors*)

Motivational Factors adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Nama lainnya adalah *satisfier, motivators, intrinsic factor*, yang meliputi dorongan berprestasi pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

d. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

4. Prinsip – Prinsip Motivasi

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

- a. Prinsip Partisipasi : dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

- b. Prinsip Komunikasi : pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, agar karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan : pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah termotivasi.
- d. Prinsip Pendelegasian Wewenang : pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan termotivasi.
- e. Prinsip Memberi Perhatian : pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi di mana karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya pada diri sendiri dan organisasi tempat karyawan bekerja.

Motivasi pada prinsipnya merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga prinsip Wibowo, (2012) yaitu :

- 1) *Energize* (memberi daya), yaitu segala sesuatu yang dilakukan pemimpin ketika memberikan contoh kepada anak buahnya, melakukan komunikasi dengan jelas dan memberikan tantangan dengan tepat.
- 2) *Encourage* (mendorong) yaitu apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan pengakuan.
- 3) *Exhort* (mendesak) yaitu cara seorang pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

5. Teknik Motivasi Kerja Karyawan

Teknik motivasi karyawan dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan suatu fundamen yang mendasari perilaku kinerja karyawan.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasive merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

A : *ATTENTION* (Perhatian)

I : *INTEREST* (Minat)

D : *DESIRE* (Hasrat)

D : *DECISION* (Keputusan)

A : *ACTION* (Aksi/Tindakan)

S : *SATISFACTION* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang betapa pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika sudah terjadi timbulnya minat maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

6. Sumber Motivasi

Sumber motivasi adalah asal dari mana faktor yang mendorong seseorang untuk bersikap dan berperilaku. Sumber motivasi dapat dibagi dua, yaitu :

a. Sumber Intrinsik

Sumber intrinsik merupakan faktor yang mendorong seseorang bersikap dan berperilaku yang berasal dari dalam diri seseorang tersebut. Sumber intrinsik mencakup hal-hal berikut :

1) Kebutuhan

Kebutuhan seseorang dapat menjadi daya dorong luar biasa bagi orang tersebut untuk berperilaku tertentu. Contohnya : Orang yang tidak paham tentang suatu hal akan bertanya kepada orang lain agar dirinya menjadi lebih memahami hal tersebut.

2) Kepercayaan

Kepercayaan yang dimiliki seseorang akan mendorong orang tersebut untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan kepercayaan, walaupun harus ada pengorbanan tertentu untuk melaksanakannya. Contohnya : Seorang karyawan muslim akan berupaya melaksanakan ibadah haji walaupun dengan biaya yang cukup tinggi, rela meninggalkan keluarga dan orang-orang disekitarnya selama beberapa waktu untuk melaksanakan ibadah haji tersebut.

3) Bakat

Tuhan yang Maha Kuasa telah menganugerahkan manusia dengan bakatnya masing-masing, walaupun ada sebagian orang yang belum menyadari bakat yang dimilikinya. Orang yang telah memahami bakat pada dirinya cenderung akan bertindak sesuai dengan bakat yang dimilikinya. Mereka akan merasa puas saat bertindak sesuai dengan bakat sehingga akan terus berbuat dan mungkin akan mengembangkan bakat tersebut.

4) Kegemaran

Kegemaran seseorang terhadap sesuatu akan mendorongnya untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan kegemaran. Contohnya : Orang yang gemar bermain sepak bola, akan mencari beberapa teman dan lapangan agar dapat bermain sepak bola.

5) Sikap persetujuan

Sikap persetujuan seseorang terhadap suatu fenomena atau suatu kejadian tertentu dapat menjadi daya tarik untuk bersikap dan berperilaku menunjukkan sikap persetujuan tersebut.

b. Sumber Ekstrinsik

Sumber ekstrinsik merupakan faktor yang mendorong seseorang bersikap dan berperilaku yang berasal dari luar diri seseorang. Sumber ekstrinsik bisa berupa ajakan, saran, perintah atau kondisi yang nampak dan yang sedang terjadi di sekelilingnya. Sumber ekstrinsik mencakup hal-hal sebagai berikut :

- 1) Kebijakan perusahaan
- 2) Kondisi kerja
- 3) Kesehatan kerja
- 4) Keselamatan kerja
- 5) Pengawasan
- 6) Gaji / upah

7. Metode Motivasi

Berdasarkan cara pelaksanaannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua metode, yaitu :

a. Motivasi Langsung

Motivasi yang diberikan secara langsung oleh perusahaan kepada setiap karyawan yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan tersebut, dengan harapan karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih

baik. Contohnya : berupa pujian, penghargaan, sertifikat, intensif dan lain-lain.

b. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi pada umumnya diberikan berupa fasilitas pendukung yang akan menunjang pelaksanaan tugas, sehingga karyawan lebih termotivasi dalam pelaksanaan tugas tersebut. Contohnya : berupa peralatan kerja yang baik, kendaraan dinas, ruang kerja yang kondusif, pemakaian air conditioner, penerangan yang memadai dan lain-lain.

8. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara (2009:93) dalam bayu fadillah sebagai berikut :

- a. Tanggung Jawab : Ialah melakukan semua tugas dan kewajibannya dengan sungguh-sungguh. Tanggung jawab juga berarti siap menanggung segala resiko atas perbuatan sendiri.
- b. Prestasi Kerja : Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
- c. Peluang Untuk Maju : Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- d. Pengakuan Atas Kinerja : Merupakan sebuah upaya pengakuan perusahaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik atau berprestasi, contohnya : Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya

- e. Pekerjaan Yang Menantang : artinya pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Sedangkan indikator motivasi menurut Hafidzi (2019:53) menyatakan bahwa motivasi pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Adapun beberapa indikator motivasi kerja yaitu :

- a. Kebutuhan Fisik, kebutuhan fisik akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
- b. Kebutuhan Rasa Aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti takut, cemas, bahaya.
- c. Kebutuhan Sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
- d. Kebutuhan Akan Penghargaan, kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian dan reputasi.

e. Kebutuhan Dorongan Mencapai Tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pemimpin.

Berdasarkan indikator yang sudah tertera diatas, maka peneliti akan menggunakan indikator Motivasi menurut Mangkunegara (2009) yang terdiri dari Tanggung Jawab, Prestasi Kerja, Peluang Untuk Maju, Pengakuan Atas Kinerja dan Pekerjaan Yang Menantang.

D. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja atau *work environment* merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan baik dalam bentuk fasilitas atau hubungan antar karyawan yang dapat menunjang aktivitas para karyawan.

Lingkungan kerja dapat berupa fisik dan non fisik. Adapun lingkungan kerja fisik berupa lingkungan kerja yang secara langsung dapat dirasakan oleh para karyawan, contohnya seperti kebisingan, pencahayaan, suhu udara yang dirasakan dan sebagainya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik dapat berupa hubungan antar karyawan, contohnya seperti komunikasi kepada atasan, pemberian delegasi ke sesama rekan kerja.

Menurut Siagian (2014) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Menurut Sedarmayanti (2012:21), lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas, lingkungan dimana seseorang bekerja, metode

kerja serta pengaturan kerjanya baik dalam perseorangan maupun dalam kelompok.

Menurut Shalahuddin (2013), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Dari pendapat para ahli berikut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu proses kerja yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pola kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat seorang karyawan merasa nyaman sehingga mereka menyukai pekerjaannya. Dengan begitu karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan efektif sehingga terjadi peningkatan produktivitas kinerja. Selain itu perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang cukup banyak untuk melakukan proses rekrutmen dan melatih karyawan baru karna disebabkan turunnya tingkat turnover intention karyawan.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2019) faktor – faktor lingkungan kerja adalah sebagai berikut.

a. Penerangan

Penerangan yaitu sebuah pencahayaan yang dilakukan oleh perusahaan di tempat kerja dalam rangka menerangi ruangan dan mempermudah pekerjaan karyawan.

b. Suhu udara

Suhu udara termasuk temperature panas dinginnya suatu ruangan atau tempat. Temperature ini sangat penting karena dapat membantu kenyamanan para karyawan dalam bekerja dan pengunjung.

c. Suara bising

Suara bising yang dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan berkomunikasi.

d. Kebersihan

Kondisi dimana ruangan tempat bekerja dalam keadaan terjaga kebersihannya agar karyawan yang bekerja merasa sangat nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.

e. Keamanan kerja

Kondisi dimana lingkungan yang berada dalam keadaan aman dari berbagai ancaman dan bahaya.

f. Hubungan karyawan

Yaitu hubungan antara para karyawan di dalam sebuah perusahaan yang dapat menciptakan keharmonisan dalam bekerja sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

g. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau disekitar tempat kerja dapat dianggap polusi karena mengganggu perhatian di tempat kerja, serta bau yang terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan indera penciuman.

h. Tata warna di tempat kerja

Penataan warna tidak lepas dari penataan dekorasi. Ini bisa dimaklumi, karena warna memiliki pengaruh yang besar terhadap persepsi. Sifat dan pengaruh warna terkadang dapat menimbulkan kegembiraan, kesedihan, dan perasaan lainnya.

3. Indikator – indikator lingkungan kerja

Lingkungan kerja dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik (Siagian,2014:57)

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, seperti bangunan tempat kerja, peralatan kerja yang memadai, fasilitas, tersedianya sarana angkut.
- b. Lingkungan kerja non fisik adalah keseluruhan hubungan yang termasuk dalam urusan kerja, seperti hubungan baik antara atasan dan karyawan, kerjasama antar karyawan ataupun hubungan sesama rekan kerja.

Lingkungan yang berada di sekitar karyawan haruslah kondusif demi menjaga keefektifan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Apabila tidak berhasil dalam mengelola lingkungan kerja, maka dampaknya adalah karyawan merasa tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan sehingga terjadinya peningkatan turnover karyawan.

Indikator – indikator lingkungan kerja menurut Khristanto (2018) lingkungan kerja diukur melalui indikator sebagai berikut :

- a. Suasana kerja
- b. Ketersediaan fasilitas kerja
- c. Hubungan antar karyawan

Berdasarkan indikator yang sudah tertera diatas, maka peneliti akan menggunakan indikator Lingkungan Kerja menurut Siagian (2014) yang terdiri dari Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik.

E. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Edison (2016:93) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Robbins (2016) bahwa “pemimpin (*leader*) adalah seorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial.

Menurut Siagian (2012 : 62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

2. Sifat – sifat Pemimpin

Jika dibandingkan dengan sifat-sifat pemimpin dan yang bukan, terdapat beberapa perbedaan nyata. Sifat yang pada umumnya dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :

a. Kemampuan manajerial

Salah satu kemampuan utama yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kemampuan manajerial. Pemimpin perusahaan harus mampu membuat perencanaan, pengalokasian, sumber daya, memotivasi karyawan agar mau mengoptimalkan kemampuannya secara sukarela dalam melaksanakan tugas masing-masing

b. Kemampuan komunikasi

Banyak sekali kegagalan pemimpin dalam memimpin karyawannya, disebabkan oleh komunikasi yang tidak efektif. Sehubungan dengan itu agar komunikasi yang dilakukan dapat berfungsi secara efektif harus memenuhi syarat tertentu, yaitu :

- 1) Komunikasi dilakukan dengan cara yang tepat.
- 2) Komunikasi dilakukan oleh orang yang tepat.
- 3) Komunikasi dilakukan oleh orang yang tepat.
- 4) Komunikasi dilakukan pada waktu yang tepat

c. Jiwa kepemimpinan

Jiwa kepemimpinan penting bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan cenderung untuk bersikap, berucap dan berperilaku layaknya sebagai seorang pemimpin.

d. Inisiatif

Seorang pemimpin pada umumnya akan bersikap inisiatif untuk menetapkan keputusan dan kebijakan tertentu yang diperlukan dalam menghadapi suatu fenomena di perusahaan.

e. Integrasi kepentingan

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengintegrasikan berbagai kepentingan yang ada di perusahaan, baik kepentingan individu karyawan, kepentingan kelompok dan kepentingan perusahaan.

f. Percaya diri

Seorang pemimpin memiliki rasa percaya diri yang kuat. Rasa percaya diri ini dapat mengantarkan dirinya menjadi seorang pemimpin yang efektif dan sukses.

g. Cerdas

Kecerdasan mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin. Kecerdasan bukan hanya diperoleh dari tingkat pendidikan tinggi, tetapi dapat diperoleh dengan cara bersikap dan berperilaku lebih bijak terhadap realita kehidupan sehari-hari.

h. Jujur

Seorang pemimpin yang jujur baik kepada dirinya sendiri maupun orang lain akan lebih dihormati terutama oleh bawahannya.

i. Fleksibel

Seorang pemimpin harus memiliki sifat fleksibel, tidak boleh kaku dalam melakukan tugas-tugasnya. Tidak ada satu strategipun yang sesuai untuk diaplikasikan dengan baik pada semua situasi yang berbeda. Beda situasi menghendaki penerapan strategi yang berbeda juga dari pemimpin.

3. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan Menurut Hasibuan (2010) dalam Amril (2017:62) beberapa gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap bekerja pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang besar.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan

kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

d. **Kepemimpinan Situasional**

Model ini pada awalnya memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekan perilaku pemimpin yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. benar-benar memberikan kebebasan kerja kepada karyawannya tanpa pengawasan. Yang harus dilakukan oleh pemimpin ini adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota bawahannya sehingga mereka bebas untuk bekerja dan mengambil tindakan tanpa bimbingan atau kendali yang lebih lanjut, kecuali jika diminta.

4. Unsur – Unsur Gaya Kepemimpinan

Unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan, unsur-unsur tersebut ialah :

- a. Unsur pimpinan atau orang yang mempengaruhi
- b. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi
- c. Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi
- e. Unsur perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

5. Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diukur dengan :

- f. Kemampuan mengambil keputusan
- g. Kemampuan memotivasi
- h. Kemampuan komunikasi
- i. Kemampuan mengendalikan bawahan
- j. Kemampuan tanggung jawab
- k. Kemampuan mengendalikan emosional.

6. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2012) indikator gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan sebagai innovator :
 - 1) Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
 - 2) Kemampuan pemimpin dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Kepemimpinan sebagai komunikator :
 - 1) Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
 - 2) Kemampuan pemimpin dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
- c. Kepemimpinan sebagai motivator
 - 1) Kemampuan pemimpin mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab

2) Kemampuan pemimpin memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

d. Kepemimpinan sebagai kontroler

1) Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan

2) Kemampuan pemimpin dalam pemakaian sumber daya.

Sedangkan menurut Kartono (2016:34) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

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

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan (dalam bentuk keahlian atau keterampilan).

c. 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.

d. 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.

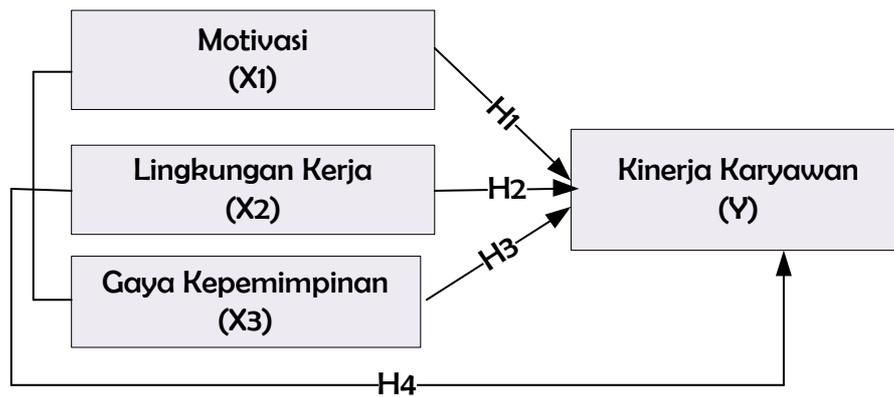
e. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

Berdasarkan indikator yang sudah tertera diatas, maka peneliti akan menggunakan indikator Gaya Kepemimpinan menurut Siagian (2012) yang terdiri dari Kepemimpinan Sebagai Inovator, Kepemimpinan Sebagai Komunikator, Kepemimpinan Sebagai Motivator dan Kepemimpinan Sebagai Kontroler.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir yang baik akan menerangkan maupun menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis dijelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2

Kerangka Pemikiran

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan informasi pelengkap yang erupakan salah satu rujukan atas penelitian, adapun hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 5

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti,Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	M. Zainal Abidin. Jurnal Administrasi Reform, Vol. 1 No. 1,2013 ISSN : 2164-4063	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.	<p>Yus Darmin, Idris Azis, H. Saharuddin Kaseng</p> <p>Jurnal Katalogis, Vol. 3 No. 9, 2015 ISSN : 2302- 2019.</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu.</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum KotaPalu.</p> <p>gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu</p>
3.	<p>Gede Restu Mahajaya, Made Subudi</p> <p>Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.11, 2016 ISSN : 2302- 8912.</p>	<p>Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung.</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inspektorat.</p>

4.	<p>Eko Prastyo, Leonardo Budi Hasiolan., Moh. Mukeri Warso.</p> <p>Journal of Management Vol.02. No.02 2016 ISSN : 2502-7689.</p>	<p>Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan Dan ESDM Kabupaten Jepara.</p>	<p><i>using multiple linear regression analysis.</i></p>	<p><i>Work motivation (X1) positive and significant impact on employee motivation.</i></p> <p><i>There is a positive significant influence between the variables of job satisfaction (X2) on the performance of employees.</i></p> <p><i>Work environment variables (X3) positive effect on employee performance is acceptable or unsubstantiated. it can be concluded that the motivation, job satisfaction and work environment has a significant influence on employee performance honorary Department of Highways Irrigation and ESDM Jepara regency.</i></p>
5.	<p>Risky Nur Adha, Nurul Qomariah.</p> <p>Achmad Hasan Hafidzi.</p> <p>Jurnal Penelitian Ipteks Vol.4, No.1 Januari 2019 ISSN : 2528-0570</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

6.	<p>Katarina., Firmansyah Kusumaydi</p> <p>Jurnal Inovasi Penelitian. Vol.2 No.1. 2021 ISSN : 2722-9467.</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV.Makmur Jaya Abadi (MJA) Kota Bima.</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kproduktivitas kerja karyawan pada CV. Makmur Jaya Abadi Kota Bima.</p>
7.	<p>Mariana Damanik.</p> <p>Judul Jurnal :</p> <p>Jurnal Manajemen Pendidikan Ilmu Sosial. Vo.2. No.1. 2021. ISSN : 2716-375X.</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jendral Pajak KPP Pratama Pematang Siantar.</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi berpengaruh secara parsial signifikan terhadap budaya kerja dan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jendral Pajak KPP Pramata Pematang Siantar. Kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi berpengaruh secara simultan signifikan terhadap budaya kerja dan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jendral Pajak KPP Pramata Pematang Siantar.</p>

8.	<p>Farhan Elang Ibrahim. Tjipto Djuhartono Nur Sodik.</p> <p>Judul Jurnal :</p> <p>Jurnal Arastirma Fakultas Ekonomi UNPAM. Vol.1. No.2. 2021. ISSN : 2775-9687.</p>	<p>Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.Lion Superindo.</p>	<p>Analisis Regresi Linier Sederhana.</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT. Lion Superindo.</p>
9.	<p>Johanes Eliezer Ayer. Lyndon R.J. Pangemanan. Yolanda P.I. Rori.</p> <p>Agri-Sosial Ekonomi Unsrat. Vol.12. No.3A. 2016. ISSN : 1907- 4298</p>	<p>Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori.</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda.</p>	<p>Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Supiori.</p> <p>Disiplin kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Supiori.</p>

10.	Uswatun Chasanah., Ketut Surabagiarta. Evita Purnaningrum. Sustainability Business Research. Vol 2 No 4. 2021. ISSN : 2746 – 8607.	Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dipertakpjatim (Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur).	Analisis Regresi Linier Berganda .	<i>DIPERTAKPJATIM motivation influenced organizational commitment. Work experience affects organizational commitment, motivation and work experience affect organizational commitment by 4.95% with it, motivation and work experience simultaneously affect the organizational commitment variable.</i>
-----	--	---	------------------------------------	--

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian lapangan. Hipotesis diajukan berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka pemikiran serta kerangka konseptual yang telah ditetapkan. Oleh karena itu hipotesis ini juga dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis untuk rumusan masalah, belum jawaban empiris. Berdasarkan rumusan masalah dan kajian empiris sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Pada tahun 2013, Abidin melakukan penelitian pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada tahun 2015, Darmin et al melakukan penelitian pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu.. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu..

H₁ : Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Pada tahun 2014, Rahmawanti et al melakukan penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pada tahun 2016, Mahajaya dan Subudi melakukan penelitian pada Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung. Hasil penelitian menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inspektorat.

H₂ : Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.

Pada tahun 2018, Kurniawan melakukan penelitian pada Percetakan Dimas Kota Palembang. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada tahun 2019, Halim melakukan penelitian pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. Hasil penelitian menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.