

## **BAB II**

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

#### **2.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aspek pokok dalam manajemen adalah mengenali peranan dan pentingnya orang lain. Manajer yang baik tahu bahwa satu-satunya cara mereka dapat mencapai tujuan organisasi adalah melalui orang dalam organisasi. Ahli manajemen pada awal abad kedua puluh, (Marry Parker Follet 2006) Mendefinisikan manajemen sebagai “Seni untuk menyelesaikan segala sesuatu melalui orang.” Manajemen sering dianggap menyeluruh karena menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dan berhasil mencapai produksi yang optimal untuk seluruh organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba. Dengan demikian, manajemen dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Ada beberapa pendapat, antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hasibuan (2010 : 10) Mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah seni mengatur hubungan peranan tenaga kerja agar

efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Mangkunegara (2013 : 2) Mendefinisikan “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Handoko (2001 : 4) “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pemanfaatan sumber daya manusia untuk melakukan kegiatan pengembangan, melatih, dan memberi penghargaan, agar terciptanya kepuasan kerja dan semangat kerja guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2010 : 9) Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3) Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberikan petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberikan arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan – peraturan dan bekerja sesuai rencana.

5) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teori, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dipihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dsn cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **2.1.3 Pengarahan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Penghargaan dan pengembangan organisasi, termasuk didalamnya bagaimana menggerakkan para anggotanya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, bagaimana pemimpin memotivasi para anggotanya, bagaimana mengadakan komunikasi didalam organisasi, bagaimana mengadakan perubahan dan pengembangan dalam organisasi dan bagaimana mengatasi segala konflik yang ada dalam organisasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi akan menentukan efektifitas pemimpin untuk mencapai hasil yang optimal. Pemimpin yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem akan mampu meramalkan perilaku dari bawahannya.

## **2.2 KEPEMIMPINAN**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Manusia bekerja menurut watak dan keahlian masing-masing. Keragaman watak dan keahlian ini merupakan sumber daya yang sangat potensial dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Keberhasilan ini akan dapat tercapai jika seluruh sumber daya ini dapat diintegrasikan dengan baik sehingga akan menjadi sebuah kekuatan yang dapat diandalkan. Proses pengintegrasian ini membutuhkan sebuah kepemimpinan.

Dalam melaksanakan aktivitas kegiatan para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dalam menghadapi berbagai masalah, perusahaan memiliki berbagai strategi yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh sebab itu pemimpin akan berusaha seefektif mungkin dalam kepemimpinannya agar dapat mencapai sasaran dari kelompok atau organisasi secara maksimal.

Di samping itu kemampuan manajemen yang baik juga berpengaruh terhadap pola tingkah laku dan pola kerja karyawan. Karyawan akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika lingkungan kerjanya baik. Kesalahan dalam kepemimpinan akan berakibat kegagalan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai. Jadi kepemimpinan sangatlah dibutuhkan karena akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi, pemimpin lebih banyak mengarahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, bila seorang pemimpin menjalin hubungan baik dengan karyawan, maka suasana kerja akan lebih kondusif, serta produktivitas kerja karyawan meningkat.

Menurut Soekarso – Agus Sosro (2010 : 16) Menyatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan.” Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku

pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (2010 : 16) Mengemukakan bahwa : *“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation”*.

Menurut George R. Terry (2005 : 5) “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”. Hersey, Blandchard dan Natemeyer (2001 : 6) Mendefinisikan “Kepemimpinan adalah seseorang yang diharapkan melaksanakan beberapa jenis kekuasaan didalam atau diatas organisasi”.

Dari serangkaian arti kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu bersifat informal, atau dengan kata lain, kepemimpinan dapat hadir dimana saja tanpa harus ada organisasi yang bersifat formal. Dalam konteks organisasi formal, kepemimpinan berasal dari aturan-aturan, teknik-teknik yang dibuat organisasi untuk mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Jika dirujuk pada sumber asalnya, kepemimpinan itu adalah

kiat-kiat yang dilakukan atasan dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.2.2 Fungsi Kepemimpinan**

Dalam organisasi yang paling bertanggung jawab atas lahirnya inovasi organisasi adalah pemimpin perusahaan bersangkutan. Peran pemimpin dalam membentuk organisasi adalah untuk membentuk organisasi yang inovatif, mencari sebanyak mungkin orang-orang kreatif untuk dipekerjakan diorganisasi, serta menciptakan proses dan lingkungan yang bisa membantu lahirnya ide-ide kreatif.

Menurut Hasibuan (2010 : 22) Mengemukakan :

Fungsi-fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dalam bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Ghiselli & Brown, 2001) dalam Sutrisno (2010 : 219)

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (2002), dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu :

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Penggerakan
- 4) Pengendalian

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerjasama yang produktif, dan dalam hal bagaimana pun didalam kelompok. Tugas utama pemimpin adalah :

- 1) Memberikan struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- 2) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
- 3) Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerungan, 2002).

### **2.2.3 Peranan Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2010 : 219) Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya

dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan, yaitu :

1) Peranan yang bersifat interpersonal

Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin berinteraksi dengan manusia lain bukan hanya dengan para bawahannya, yang dikenal *stakeholder* didalam dan diluar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampilkan diri. Pertama, peran tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang bersifat legal dan seremonial. Seperti menghadiri upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja. Kedua, selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan bawahan. Ketiga, peran selaku penghubung dimana seorang pemimpin harus mampu membangun jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2) Peran yang bersifat informasional

Informasional merupakan sebagai aset yang sifatnya organisasi. Di katakan demikian karena dewasa ini dan di masa

yang akan datang sukar untuk membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efektif dan efisien tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat di percaya karena di olah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu:

- (1) Seorang pemimpin adalah panutan arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seorang pemimpin selalu menerima informasi dari dalam dan luar organisasi.
- (2) Peran sebagai pemberi informasi. Berbagai informasi yang diterima seseorang berguna dalam fungsi organisasi, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi.
- (3) Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peran ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya.

3) Peran pengambilan keputusan

Peran ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu:

- (1) Sebagai *entrepreneur*, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi.
- (2) Peran sebagai peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- (3) Pemberi sumber daya dan dana. Wewenang ini termasuk diantaranya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat, kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepada pemimpin.

#### **2.2.4 Gaya Kepemimpinan**

Pandangan mengenai teori kepemimpinan ini mulai berkembang ketika Vroom, seperti yang dikutip oleh Hersey dan Blanchard (2001 : 106) Meragukan efektifitas teori yang mengatakan bahwa : “Kepemimpinan merupakan bawaan lahir atau sesuatu yang dapat dipelajari”. Gagasan yang ditawarkan oleh Vroom adalah proses kepemimpinan itu mengandung tiga komponen utama, yakni (1) Pemimpin, (2) Pengikut, (3) Situasi”. Keberhasilan itu sendiri dapat terlaksana jika ketiga komponen diatas dapat berinteraksi dengan baik.

Kompleksnya hubungan ketiga komponen tersebut membuat seorang pemimpin harus memiliki banyak gaya agar efektif pada semua situasi.

Gaya kepemimpinan ini mulai menjadi sorotan banyak ahli dan beberapa diantaranya sebagai berikut.

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Thoha (2001 : 49) adalah: “Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain”.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang, bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Masalah kepemimpinan tidak dapat lepas dari pembicaraan manajemen, peranan manajemen sebagai dalam perusahaan mempunyai salah satu fungsi yang penting yaitu koordinasi yang dirasakan sangat perlu keberadaannya. Sebab sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai oleh sebuah organisasi tergantung dari kepemimpinan manajer dalam menjalankan fungsi koordinasi tersebut.

Bagi dunia usaha kepemimpinan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan agar terus hidup dan berkembang. Peranan seorang pemimpin di dalam memotivasi kerja karyawan dapat menunjang dalam pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, sebab memotivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan lebih baik, kesalahan kepemimpinan akan mengakibatkan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang hendak di capai.

Persaingan bisnis antar perusahaan khususnya industri manufakturing semakin ketat baik di pasar domestik maupun internasional pada era globalisasi di abad 21 ini. Untuk memenuhi kepuasan pelanggan pada industri manufaktur, produktivitas sangat penting bagi perusahaan untuk dikelola dengan baik. Organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntun industri mereka ke dalam kualitas dan produksi yang optimal.

Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya lebih profesional, yang berarti karyawan yang mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya.

#### **1) Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Wirawan (2009 : 79), Gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam

mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya. Dalam memimpin para pengikutnya, pemimpin menggunakan perilaku tertentu yang berbeda satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh ketika dipengaruhi oleh pemimpin dalam kepemimpinan yaitu proses interaksi dengan para pengikutnya. Interaksi ini akan mempengaruhi pola perilaku yang disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepribadian yang dinyatakan dalam gaya kepemimpinan tersebut antara lain :

(1) Jenis Kelamin

Pria dan wanita umumnya memiliki sifat mendasar yang berbeda. Sebagai contoh wanita cenderung menggunakan perasaannya dan bertindak lembut, sebaliknya pria lebih menggunakan kemampuan berpikir dan bertindak keras.

(2) Usia

Secara umum orang yang berusia muda cenderung memiliki sifat yang dinamis dan idealis. Sebaliknya semakin bertambah usia seseorang, cenderung pula mengurangi

kemampuan berpikir dan bekerja lebih keras. Tentunya hal ini tidak selalu berlaku pada setia orang.

(3) Fisik, mental dan pikiran (intelektual)

Setiap manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang ‘unik’ , artinya tidak ada satupun manusia yang memiliki keberadaan yang sama satu dengan lainnya. Perbedaan ini terlihat dari fisik (tubuh), mental dan pikirannya yang akhirnya mempengaruhi kepribadiannya.

(4) Pendidikan

Salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, umumnya akan semakin menambah wawasan dan kemampuannya.

(5) Kematangan

Proses waktu cenderung akan membentuk kematangan atau kedewasaan seseorang. Semakin ia belajar akan kesalahan-kesalahan dan berusaha untuk memperbaikinya, semakin ia bertambah dewasa untuk mengerti banyak hal.

(6) Latar belakang kehidupan

Kehidupan manusia dimulai dan diakhiri dengan latar belakang yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan ini

dapat disebabkan oleh latar belakang budaya, nilai dan norma berbeda, yang pada intinya dapat bersumber dari keluarga, kerabat, teman, dan masyarakat secara umum.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasi. Dengan kata lain seorang pemimpin dapat mempengaruhi sejumlah pola perilaku yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya sejauh perilaku pemimpin tersebut diantaranya :

- (1) Perilaku menganalisa karakteristik pengikutnya. Dalam mempengaruhi para pengikutnya pemimpin perlu mempunyai sifat pribadi, kekuasaan dan keadaan para pengikutnya. Para pengikut merupakan manusia yang mempunyai visibilitas perilaku yang terpengaruh oleh lingkungannya yang selalu berubah.
- (2) Perilaku memilih dan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan salah satu unsur dari gaya kepemimpinan. Kekuasaan apa yang dipilih dalam mempengaruhi pengikut disesuaikan dengan karakteristik para pengikut.
- (3) Perilaku memilih dan menggunakan teknik mempengaruhi. Teknik mempengaruhi yang dipilih dalam mempengaruhi pengikut disesuaikan dengan karakteristik para pengikut.
- (4) Perilaku menggunakan karakteristik pribadi. Pemimpin perlu memahami dirinya sendiri. Misalnya, setiap saat ia perlu

mengontrol emosinya jika menyadari bahwa dirinya sangat emosional. Ia perlu menggunakan kemampuan komunikasi yang berbeda jika berkomunikasi dengan pengikut yang berbeda intelegensia dan budayanya.

(5) Perilaku menganalisa hasil mempengaruhi. Proses mempengaruhi sering berbentuk *loop* yang dilakukan berulang-ulang dengan mempergunakan kekuasaan dan teknik mempengaruhi yang berbeda. Setiap saat pemimpin perlu menganalisa hasil pengaruhnya dan jika tidak berhasil ia harus mengubah kekuasaan, teknik pengaruhnya dan gaya kepemimpinannya.

(6) Perilaku mengevaluasi hasil kepemimpinan. Secara periodik, pemimpin harus mengevaluasi hasil kepemimpinannya. Apakah aktivitas kepemimpinannya telah menghasilkan sasaran yang dituju. Seberapa jauh sistem sosial dari visi yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Miftah Thoha (2003 : 49) adalah : “Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”.

Dalam buku Kartini Kartono (2009 : 34) W.J Reddin dalam artikel *what kind of manager*, dan disunting oleh Wahjosumidjo (Dep. P&K., Pusat Pendidikan dan Latihan

pegawai, 2001), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar :

- (1) Pemimpin yang berorientasi tugas
- (2) Pemimpin yang berorientasi hubungan kerja
- (3) Pemimpin yang berorientasi hasil yang efektif

Diterangkan dalam buku Cecep Hidayat dan Iskandar Putong (2010 : 45) Terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang utama yaitu :

- (1) Pemimpin yang berorientasi pada tugas

Adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan perhatiannya pada tugas, yaitu penetapan dan menstrukturkan tugas. Dalam hal ini termasuk pembagian kerja, penjadwalan, sistem prosedur, petunjuk pelaksana, dan sebagaimana yang semua mencakup penekanan aspek teknis atau penyelesaian tugas pekerjaan.

- (2) Gaya berorientasi pada orang

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan perhatiannya pada orang, yaitu hubungan antar pribadi. Dalam hal ini mencakup saling percaya, menghargai gagasan bawahan, membangun kerja sama, peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan.

Pada kenyataan gaya kepemimpinan tersebut berkembang dan bervariasi sesuai dengan faktor situasional yang sekarang banyak diterapkan di dunia industri manufakturing.

## 2) **Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan dalam teori kepemimpinan terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan yang utama menurut Iskandar Putong-Cecep Hidayat (2010 : 43) :

### (1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Menurut Putong-Cecep Hidayat (2010 : 43), “Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan struktur, sehingga kekuasaanlah yang diuntungkan dalam organisasi”.

Dari gaya kepemimpinan Putong-Cecep Hidayat (2010: 43) Gaya kepemimpinan otokratis adalah seorang pemimpin yang sangat egois. Egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratis melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang

tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratis cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuan. Sesuatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan tersingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Lebih lanjut Putong-Cecep Hidayat (2010 : 43)

Menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis:

Semua kebijaksanaan ditentukan oleh pemimpin.

- a. Pimpinan mengambil keputusan sendiri dan karyawan menjalankan keputusan tersebut.
- b. Pimpinan memiliki wewenang untuk menghalangi tugas kerja dan kelompok kerja untuk setiap karyawan.
- c. Kecenderungan memperlakukan para bawahan secara semena-mena sama dengan alat-alat lain dalam

perusahaan, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat bawahan.

Gaya kepemimpinan otokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara produktivitas naik. Tetapi penerapan kepemimpinan otokratis dapat menimbulkan kerugian antara lain, berupa suasana kaku, tegang, mencekam, sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Penerapan kepemimpinan gaya otokratis ternyata mengakibatkan merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan absensi, pindah, dan tidak puas.

Kepemimpinan otokratis hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang dalam keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

## (2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Putong-Cecep Hidayat (2010:44)

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan

pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Tetapi gaya kepemimpinan demokratis mempunyai kelemahan namun kelemahan tersebut pimpinan tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangannya.

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh pemimpin demokratis mendengarkan pendapat, saran, dan bahkan kritik dari bawahannya. Bahkan pemimpin demokratis tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahannya. Jika terjadi kesalahan, pimpinan yang demokratis berada disamping bawahan yang melakukan kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskan sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut

belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi karyawan perusahaan yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat pemimpin menunjukkan penghargannya kepada karyawan yang berprestasi tinggi dalam meningkatkan perusahaan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Putong-Cecep Hidayat (2010 : 45) adalah:

- a. Pimpinan melibatkan semua karyawan untuk mendiskusikan masalah perusahaan.
- b. Karyawan mempunyai kesempatan mengajukan pendapat dalam setiap rapat perusahaan.
- c. Para karyawan bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d. Para karyawan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.

Penerapan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih objektif, tumbuhnya rasa ingin memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi.

Sedangkan kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, serta rasa tanggung jawab yang kurang, keputusan yang dibuat bukanlah merupakan keputusan yang terbaik.

(3) Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Menurut Putong-Cecep Hidayat (2010 : 47) adalah:

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan cara menyelesaikan pekerjaan yang menurut karyawannya paling sesuai.

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Setiap 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. Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi. Namun dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional.

Menurut Putong-Cecep Hidayat (2010 : 49) Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah :

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat karyawan selalu siap bila dia akan memberi informasi perusahaan pada saat ditanya.
- c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d. Pimpinan sendiri yang menentukan kebijakan perusahaan.

Penerapan gaya kendali bebas dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya.

Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

Mary E. Tramel dan Helen Reynold dalam Putong-Cecep Hidayat (2010 : 106) Membandingkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Membandingkan Ketiga Gaya Kepemimpinan**

No	Bidang Urusan	Gaya Otokratis	Gaya Demokratis	Gaya Kendali Bebas
1.	Siapa pembuat perencanaan ?	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Individu atau kelompok
2.	Siapa yang memecahkan masalah ?	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Individu atau kelompok
3.	Siapa yang membuat keputusan ?	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Individu atau kelompok
4.	Bagaimana arah komunikasi ?	Ke bawah	Kebawah, ke atas, dan menyilang	Menyilang
5.	Dimana tanggung jawab prestasi di rasakan ?	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Tidak dirasakan
6.	Dimanakah tanggung jawab akhir sebenarnya ?	Pemimpin	Pemimpin	Pemimpin
7.	Kepercayaan pemimpin	Tidak ada	Tinggi	Tinggi

	kepada bawahan ?			
8.	Hubungan pemimpin dengan bawahan ?	Rendah	Tinggi	Diragukan
9.	Banyaknya pelimpahan wewenang oleh pemimpin ?	Tidak ada	Banyak	Banyak
10.	Manajemen krisis ?	Baik	Buruk	Kacau
11.	Manajemen perubahan ?	Buruk	Baik	Tidak efektif

Sumber: Putong-Cecep Hidayat (2010 : 106)

Keuntungan dan kerugian ketiga gaya kepemimpinan tersebut menurut Mary E. Tramel dan Helen Reynolds dalam Putong-Cecep Hidayat (2010 : 106) Antara lain sebagai berikut :

**Tabel 2.2**

**Keuntungan dan Kerugian Ketiga Gaya Kepemimpinan**

<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Keuntungan/ Kebaikan</b>	<b>Kerugian / Keburukan</b>
Gaya Otokratis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan keputusan cepat</li> <li>2. Tindakan dilakukan cepat dan tegas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan interpersonal tegang</li> <li>2. Merusak moral</li> <li>3. Meniadakan inisiatif sehingga apatis</li> </ol>
Gaya Demokratis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan interpersonal harmonis</li> <li>2. Penetapan keputusan lebih objektif</li> <li>3. Timbul rasa memiliki</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan keputusan lamban</li> <li>2. Tindakan berjalan lamban</li> <li>3. Rasa tanggung jawab kurang</li> </ol>

	4. Terbinanya moral yang tinggi	
Gaya Kendali Bebas	1. Anggota/bawahan dapat mengembangkan diri	1. Hubungan interpersonal tidak terkendali 2. Kekacauan karena setiap pejabat / individu bekerja menurut selera masing-masing

Sumber: Putong-Cecep Hidayat (2010 : 106)

## 2.3 LINGKUNGAN KERJA

### 2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja

karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013 : 97) ”Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.”

“Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat- alat perlengkapan kerja” Isyandi (2004 : 134).

Menurut Simanjuntak (2005:39) “Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005:78) ”Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.”

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2011:28) Yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

## 1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- (1) Cahaya langsung
- (2) Cahaya setengah langsung
- (3) Cahaya tidak langsung
- (4) Cahaya setengah tidak langsung

## 2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan

normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

### 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

### 4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses

metaboliasme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

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

yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- (1) Lamanya kebisingan
- (2) Intensitas kebisingan
- (3) Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- (1) Kosentrasi bekerja
- (2) Datangnya kelelahan
- (3) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *air condition* yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

### 2.3.3 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2011 : 163) Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

#### 1) Faktor Lingkungan Fisik

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

(1) Rencana Ruang Kerja

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

(2) Rancangan Pekerjaan

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

(3) Kondisi Lingkungan Kerja

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

(4) Tingkat Visual Privacy dan Acoustical Privacy

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi“ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan

kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

## 2) Faktor Lingkungan Psikis

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

### (1) Pekerjaan Yang Berlebihan

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

### (2) Sistem pengawasan yang buruk

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

### (3) Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini

berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

(4) Perubahan- Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

(5) Perselisihan antara pribadi dan kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat

menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

#### **2.3.4 Aspek Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut (Simanjuntak, 2005:39) :

##### **1) Pelayanan kerja**

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa hal, yakni :

- (1) Pelayanan makan dan minum
- (2) Pelayanan kesehatan

(3) Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya

2) Kondisi Kerja

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

3) Hubungan karyawan

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

### 2.3.5 Manfaat Lingkungan Kerja

“Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah

pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.” Arep (2003 : 103)

## **2.4 MOTIVASI KERJA**

### **2.4.1 Pengertian Motivasi**

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cermin yang paling sederhana dari motivasi.

Menurut Sutrisno (2010 : 109) “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

Menurut Hasibuan (2010:143) Adalah “Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau

bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Counter dalam Suwatno dan Priansa (2011:171) Mengatakan “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang diondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dibenahi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

#### **2.4.2 Manfaat Motivasi**

Manfaat Motivasi adalah menumbuhkan gairah atau semangat kerja sehingga produktivitas kerja setiap karyawan meningkat sehingga dari setiap pekerjaan karyawan meningkat pula. Menurut Hasibuan (2010:146) Menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada perusahaan seperti :

- 1) Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 2) Dapat mendorong semangat dan gairah kerja karyawan

- 3) Dapat mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 5) Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 6) Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 7) Dapat meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 8) Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 9) Dapat meningkatkan efisiensi pengguna alat-alat bahan baku.

### **2.4.3 Teori Motivasi Kerja**

Secara psikologis, aspek yang sangat penting dalam perusahaan adalah sejauh mana manajer mampu mempengaruhi motivasi kerja sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Teori motivasi dipahami agar manajer mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan dalam bekerja.

Beberapa teori motivasi diantaranya antara lain :

#### **1) Teori Efek Hawthorn**

Penelitian oleh Helton Mayo pada perusahaan general elektrik kawasan Hawthorn di Cicago, memiliki dampak pada motivasi kelompok kerja dan sikap karyawan dalam bekerja. Kontribusi hasil penelitian tersebut bagi perkembangan teori motivasi adalah :

- (1) Sikap karyawan dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi baik dalam maupun diluar lingkungan tempat kerja
- (2) Kelompok informal dilingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kebiasaan dan sikap para karyawan
- (3) Kerja sama kelompok tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dikembangkan

## 2) Teori Kebutuhan

Menurut Abraham Maslow, pada dasarnya karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sebagai berikut :

- (1) Kebutuhan fisiologis
- (2) Kebutuhan rasa aman
- (3) Kebutuhan sosial
- (4) Kebutuhan harga diri
- (5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat hirarkis, yaitu suatu kebutuhan akan timbul apabila kebutuhan dasarnya sebelumnya telah terpenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis seperti pakaian, makanan dan perumahan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan digantikan dengan kebutuhan rasa aman dan seterusnya. Sehingga tingkat kebutuhan seseorang akan berbeda-beda dalam bekerja.

### 3) Teori Hygiene dan Motivator

Menurut Herzberg, faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan berbeda dengan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan seperti berikut, faktor hygiene meliputi :

- (1) Kebijakan perusahaan dan sistem administrasinya
- (2) Sistem pengawasan
- (3) Gaya kepemimpinan
- (4) Kondisi lingkungan kerja
- (5) Hubungan antar pribadi
- (6) Gaji / upah
- (7) Status
- (8) Kesehatan dan keselamatan kerja

Faktor motivator meliputi :

- (1) Pengakuan
- (2) Penghargaan atas prestasi
- (3) Tanggung jawab yang lebih besar
- (4) Pengembangan karir/ diri

### 4) Teori X dan Y

McGregor mengemukakan dua model yang menjelaskan motivasi karyawan yang bekerja yaitu teori X dan Y. Teori X menganggap bahwa :

- (1) Karyawan tidak suka bekerja dan cenderung untuk menghindari kerja
- (2) Karyawan harus diawasi dengan ketat agar mau bekerja dengan baik
- (3) Prosedur dan disiplin yang keras lebih diutamakan dalam bekerja
- (4) Uang bukan satu-satunya faktor yang memotivasi kerja
- (5) Karyawan tidak perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri

Teori Y menganggap bahwa :

- (1) Karyawan senang bekerja, sehingga pengawasan dan hukuman tidak diperlukan oleh karyawan
- (2) Karyawan akan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, jika merasa memuaskan
- (3) Manusia cenderung ingin belajar
- (4) Kreatifitas dan imajinasi digunakan untuk memecahkan masalah.

##### 5) Teori Motivasi Beprestasi

Dari David McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip

oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi objek-objek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.

Need menurut McClelland dibagi atas tiga:

- (1) Kebutuhan berprestasi (*Achievement Motivation*) yang meliputi tanggung jawab pribadi, kebutuhan untuk mencapai prestasi, umpan balik dan mengambil resiko sedang
- (2) Kebutuhan berkuasa (*power motivation*) yang meliputi persaingan, mempengaruhi orang lain
- (3) Kebutuhan berafiliasi (*affiliation motivation*) yang meliputi persahabatan, kerja sama dan perasaan yang diterima.

Dalam lingkungan pekerjaan, ketiga macam kebutuhan tersebut saling berhubungan, karena setiap karyawan memiliki semua kebutuhan tersebut dengan kadar yang berbeda-beda. Seseorang dapat dilatihkan untuk meningkatkan salah satu dari tiga faktor kebutuhan ini. Misalnya untuk meningkatkan kebutuhan berprestasi

kerja, maka karyawan dapat di pertajam tingkat kebutuhan berprestasi dengan menurunkan kebutuhan yang lain.

Berdasarkan teori Efek Hawthom, teori tersebut menjelaskan sangat dibinanya potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan agar tercapainya tujuan utama dari perusahaan.

#### **2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Ella Jauvani Sagala (2009: 837), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

##### **1) Faktor Intern**

Faktor Intern adalah faktor pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri karyawan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Indikator-indikator faktor intern terdiri dari:

- (1) Kondisi kerja yang baik, terutama dilihat dari segi fisik dilingkungan kerja dan memenuhi akan keamanan. Keselamatan dan kesehatan kerja seperti: alat-alat

perlindungan diri, perusahaan juga membentuk panitia pembinaan keselamatan dan kesehatan (P2K3), perlengkapan kerja.

(2) Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, apabila karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Kebutuhan ini dapat dipenuhi perusahaan melalui penghargaan secara verbal atau kerja keras karyawan, penghargaan berupa uang juga bisa dilakukan. Penghargaan atas karyawan juga dapat di publikasikan kepada karyawan yang lain supaya dapat lebih memotivasi. Pemberian penghargaan yang di berikan perusahaan seperti: hadiah kerja di berikan perusahaan dan besarnya di musyawarahkan/ disepakati bersama antara perusahaan dengan serikat pekerja dan pelaksanaan musyawarah/ dilakukan selambat-lambatnya pada minggu pertama bulan desember, jaminan sosial dan keselamatan kerja, tunjangan uang pengobatan, penghargaan di berikan kepada karyawan yang sudah lebih dari 10 tahun masa kerja dan selebihnya dalam kelitpan 5 tahun, pekerja teladan dinilai dari kinerja yang di pilih oleh perwakilan serikat pekerja dan perusahaan.

(3) Promosi dan perkembangan bersama organisasi, memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota

organisasi tentang jenjang karier yang mungkin diperoleh para karyawan tersebut. Penilaian kemampuan kerja dan potensi sehubungan dengan jabatan baru, pendidikan, masa kerja, catatan kedisiplinan, tingkat pendidikan, evaluasi promosi dilakukan selama 6 bulan.

- (4) Keamanan pekerjaan, setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa karyawan tidak akan diperlakukan semauanya dan keamanan akan menjadi ancaman jadi kebutuhan ini sangat prioritas bagi karyawan. Promosi dilakukan minimal dengan masa kerja 1 tahun.

## 2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri karyawan sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Indikator-indikator faktor ekstern antara lain:

- (1) Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Pembayaran gaji dengan sistem transfer dan dilakukan setiap tanggal 25 setiap bulannya,

bilamana hari sabtu/ minggu/ libur, pembayaran gaji akan dilaksanakan pada hari kerja sebelumnya.

- (2) Kebijakan perusahaan adalah kebijakan yang dibuat oleh perusahaan untuk karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan perusahaan, seperti pekerja wajib melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab, setiap menjalankan tugas pekerja harus mengenakan pakaian yang disediakan oleh perusahaan dengan tanda-tanda pengenal serta perlengkapan yang diperlukan, pekerja wajib memelihara peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya, pekerja wajib melaporkan kepada pimpinan kerja atas kehilangan atau kerusakan perlengkapan/ peralatan perusahaan, pekerja wajib memelihara kebersihan tempat kerja, pekerja wajib mengetahui kewajibannya terhadap perusahaan, pekerja wajib hadir tepat waktu, pekerja wajib mencatatkan kartu hadirnya pada waktu datang dan pulang.
- (3) Kondisi kerja adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.
- (4) Hubungan antar pribadi adalah setiap karyawan harus dapat berkomunikasi dengan baik kepada karyawan lainnya supaya pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan

baik, sikap bawahan terhadap atasan: bawahan wajib mematuhi perintah, bawahan wajib bersikap serta berperilaku sopan dan wajar terhadap atasan, bawahan wajib menanyakan kepada atasan hal-hal belum atau kurang jelas yang berhubungan dengan pekerjaannya, bawahan dapat mengajukan usul atau saran kepada atasannya demi kelancaran pekerjaannya, sikap atasan terhadap bawahan: atasan wajib memperlakukan bawahan sesuai dengan tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan, atasan wajib memberikan petunjuk yang jelas kepada bawahan mengenai pekerjaan yang dilakukan, atasan wajib menegur bawahan yang menyalahi peraturan, atasan wajib melakukan penilaian kepada bawahannya secara objektif dan jujur, atasan wajib memberikan bimbingan dan dorongan kepada bawahannya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan disiplin kerja, atasan wajib menjawab setiap pertanyaan bawahannya sesuai batas kewenangan yang dimiliki.

#### **2.4.5 Metode Motivasi**

Menurut Hasibuan (2006 : 149) Metode motivasi terdiri dari 2 yakni :

- 1) Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Adalah motivasi (*Materiil* dan *Non Materiil*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya

2) Motivasi tak langsung (*Indirect Motivation*)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

#### 2.4.6 Proses Motivasi

Adapun proses motivasi yaitu :

1) Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu

2) Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan atau perusahaan saja

3) Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4) Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5) Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan kendaran kepada *salesman*.

6) Team work

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.



**Gambar 2.1**

**Proses Motivasi**

Sumber: Malayu Hasibuan (2006:151)

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam *review* akan diuraikan secara ringkas hasil penelitian terdahulu yang menghubungkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini akan mengacu pada penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Meskipun ruang lingkup penelitian yang hampir sama yaitu pada masalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja, tetapi karena obyek penelitian yang berbeda mengakibatkan beberapa hasil penelitian yang berbeda pula.

Berikut ini penelitian terdahulu yang diuraikan secara ringkas:

Tabel 2.2

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Syamsun, Muhammad (2010)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan di Bogor.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.654. Untuk regresi berganda menggunakan Adjusted $R^2$ yang disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian yaitu 0.428 yang berarti 42,8 % variasi variabel terikat (Motivasi Kerja) mampu dijelaskan oleh variabel independen Lingkungan Kerja dan 57,2 % lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut sertakan dalam penelitian ini. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji $F_{hit}$ sebesar 9,988 dan $F_{tabel}$ sebesar 4,08 sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ ( $9,988 > 4,08$ ) pada $\alpha = 5\%$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Sinar

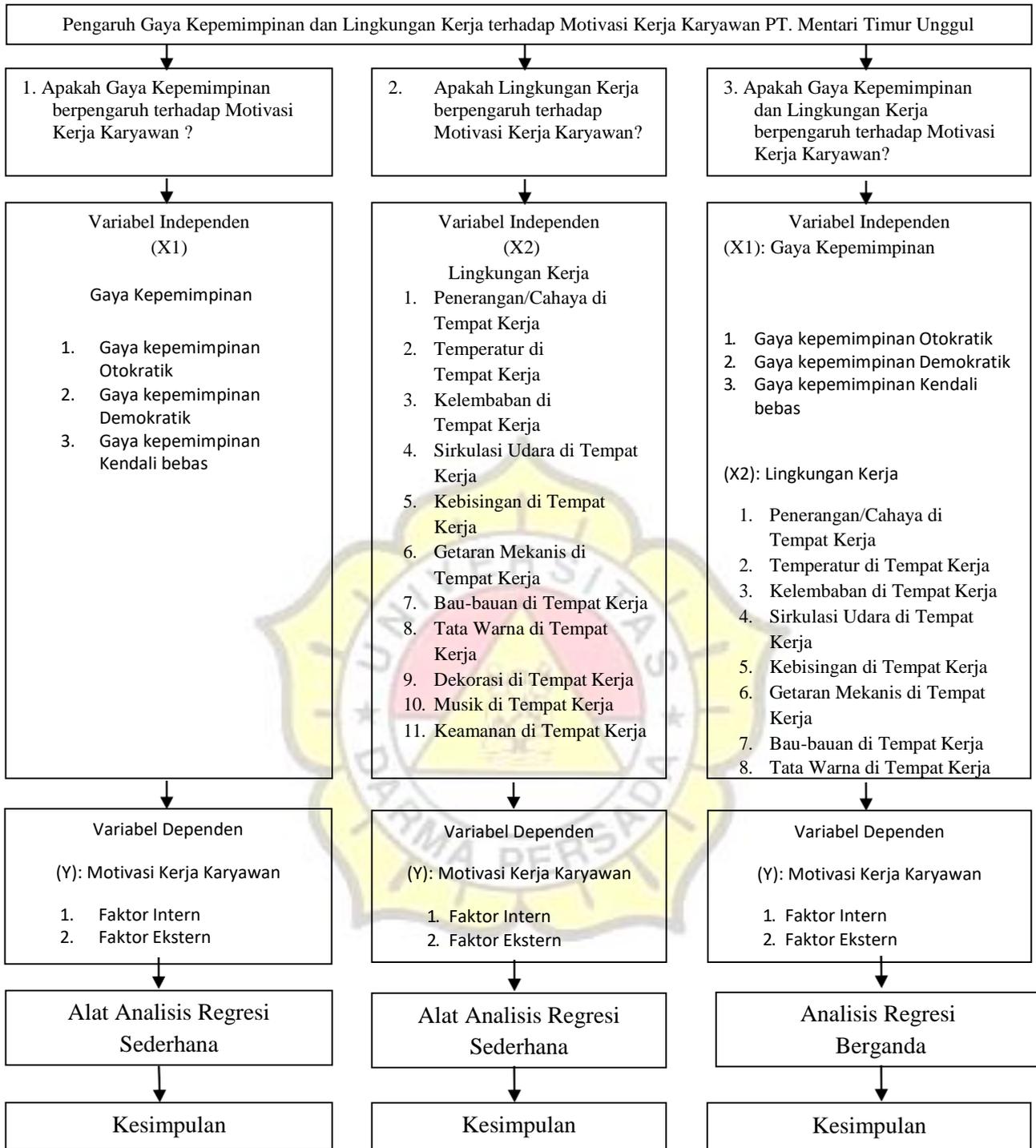
			Sosro Kantor Penjualan di Bogor. Pada uji t, variabel lingkungan kerja positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai
2	Reza Nanda (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada bagian produksi khususnya shift 2 dan 3 di PT FSCM manufacturing Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan secara serempak disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT FSCM manufacturing Jakarta. Secara parsial diantara variabel bebas yang diteliti ternyata variabel gaya kepemimpinan otoriter merupakan paling dominan. Hal itu dapat dilihat dari nilai thitung pada variabel X1 lebih besar dari nilai thitung. Thitung sebesar 12,470 yang berarti lebih besar dari t tabel atau $12,470 > 2,003$ , maka $H_0$ diterima.

Sumber : Diolah Peneliti 2015

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir pada gambar 2.2 di bawah ini menggambarkan alur dalam penelitian yang dijabarkan sebagai berikut. Rumusan masalah dari Gaya kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi kerja karyawan PT Mentari Timur Unggul, disertai indikator berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja Karyawan (Y), alat analisis dan diambil kesimpulannya.





**Gambar 2.3**

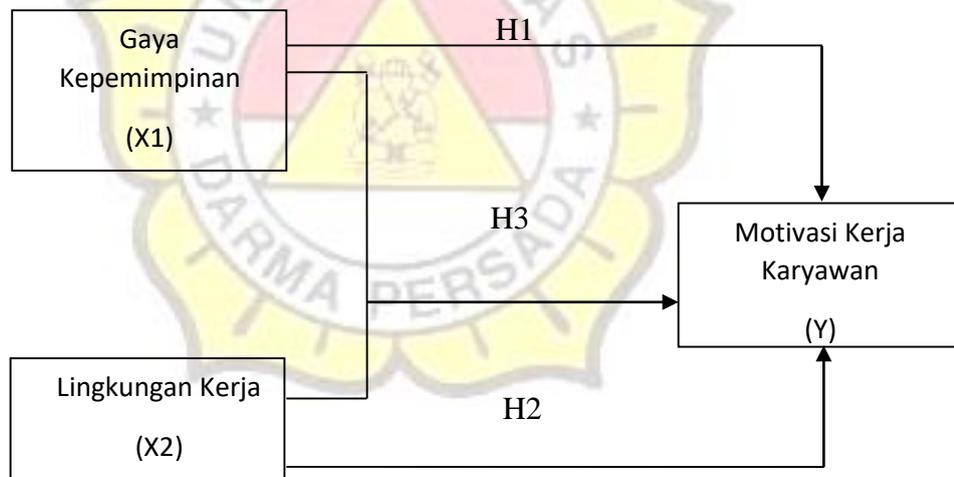
**Kerangka Pemikiran**

Sumber : diolah penulis 2015

## 2.7 Paradigma Penelitian

Dalam buku Metode Penelitian Bisnis, Sugiono (2010 : 63) Menjelaskan bahwa paradigma diartikan sebagai “Pola pikir yang menunjukkan hubungan variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumus masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan tehnik statistik yang digunakan.”

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel independen yang menunjukkan hubungan dengan variabel dependen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.4**

### **Paradigma Penelitian**

Sumber : Penulis 2015

Gambar tersebut menjelaskan hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1)

dan lingkungan kerja (X2), dan satu variabel dependen yaitu motivasi kerja (Y).

Gambar diatas menjelaskan bahwa bagaimana gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi :  $Y = a + bx$

Berikutnya gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

## 2.8 Hipotesis

Menurut Sugiono (2010 : 221) Hipotesis adalah “Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.

1) Gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja karyawan (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

2) Pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

- 3) Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y)

Ha : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

