

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pahira dan Rinaldy (2023:811) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2021:10), manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Jannah (2021), manajemen sumber daya manusia adalah proses mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan orang-orang yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola untuk memiliki kompetensi dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai serta menangani berbagai permasalahan yang ada pada suatu organisasi dan perusahaan khususnya pegawai, serta suatu sistem perencanaan dan pengembangan bagi suatu instansi

atau organisasi untuk menentukan bakat pegawainya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Utamy, Rahmah (2020:27) menyampaikan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan (*planning*).

sistem tenaga kerja yang sangat menarik dan berharga untuk mengatasi masalah dan mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan adalah dasar dari fungsi manajemen lainnya, serta merumuskan pertanyaan tentang apa dan bagaimana melakukan tugas tersebut. Oleh karena itu, perencanaan dianggap sebagai sekumpulan keputusan yang mendukung tindakan lebih lanjut.

b. Organisasi (*organization*).

Organisasi adalah cara untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan membuat bagan organisasi yang menunjukkan pembagian kerja, hubungan kerja, penunjukan kekuasaan, dan koordinasi. Organisasi adalah alat yang membantu perusahaan mencapai tujuan. Direktur SDM harus membangun organisasi dengan mengatur cara hubungan antara karyawan, staf, dan anggota staf lainnya terbentuk. Tugas perintis adalah pengorganisasian, yang bertanggung jawab

untuk mengatur pembagian kerja dan pembagian tugas, serta menjaga hubungan antar kelompok dalam mengatur berbagai jenis latihan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengisolasi antarmuka khusus dan menggunakan semua bukaan untuk mencapai tujuannya merupakan tanggung jawab utama perusahaan.

c. Pengarahan (*directing*).

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja dengan efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan juga berfungsi untuk mengkoordinasikan berbagai kegiatan organisasi agar berjalan efektif dan berfokus pada tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu memotivasi orang lain untuk menyelesaikan tugas mereka, dan membina moral karyawan.

d. Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian adalah kegiatan yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua karyawan mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian dilakukan dengan mengamati tindakan dan membandingkannya dengan rencana perbaikan untuk penyimpangan yang mungkin terjadi atau penyesuaian untuk penyimpangan yang tidak dapat diperbaiki. Fungsi pengendalian juga berfungsi untuk mengoreksi pelaksanaan pekerjaan.

e. Mengadakan tenaga kerja

Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan untuk memenuhi kebutuhan bisnis.

f. Melakukan pengembangan (*development*).

Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan, sedangkan pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik di perusahaan.

g. Kompensasi (*compensation*).

Pemberian kompensasi kepada karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang atau barang, sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Prestasi kerja dianggap adil, dan layak jika dia dapat memenuhi kebutuhan primernya, mengikuti batas upah minimum pemerintah, dan konsisten dengan standar internal dan eksternal.

h. Pengintegrasian (*integration*).

Integrasi adalah proses menggabungkan kebutuhan dan kepentingan organisasi untuk membuat partisipasi yang ramah dan umumnya menguntungkan. Organisasi memperoleh keuntungan dan karyawan dapat mengatasi masalah yang disebabkan oleh pekerjaan mereka.

Integrasi adalah hal yang penting dan sulit dalam SDM karena menggabungkan dua kepentingan yang berbenturan.

i. Pemeliharaan (*maintenance*).

Pemeliharaan adalah tindakan untuk mengikuti atau mengusahakan kondisi psikologis, loyalitas, dan kesetiaan seorang pekerja agar mereka tetap bekerja sampai pensiun. Program kesejahteraan yang efektif mencapai pemeliharaan ini, yang bergantung pada kebutuhan sebagian besar pekerja dan diarahkan oleh konsistensi internal dan eksternal.

j. Kedisiplinan (*discipline*).

Disiplin adalah kapasitas utama SDM dan cara untuk mencapai tujuan organisasi karena tanpa disiplin tujuan organisasi tidak akan ideal. Disiplin adalah keinginan dan perhatian untuk menetapkan aturan dan praktik yang diterima organisasi (norma sosial).

Berdasarkan fungsi di atas, meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Karena jika seorang karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuannya. Selain itu, perusahaan harus mempertimbangkan komponen lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan beban kerja, agar karyawan dapat terus bekerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia diharapkan untuk mencapai tujuan tertentu, baik organisasi maupun perusahaan. Pada dasarnya, setiap bisnis membutuhkan manajemen sumber daya manusia, juga dikenal sebagai bagian sumber daya manusia. Bagian sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengelola berbagai kebutuhan sumber daya manusia perusahaan sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Menurut Seto et al. (2023:3) tujuan MSDM mencakup hal-hal berikut:

- a. Menaikkan efektifitas
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Menurunkan jumlah mutasi pegawai
- d. Menurunkan angka keteledoran pegawai
- e. Meningkatkan kepuasan pelanggan dan Meningkatkan bisnis perusahaan.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi setiap organisasi dan perusahaan. Karena peran dan dukungan aktif sumber daya manusia, sebuah organisasi dapat berkembang, berjalan, berkembang, dan maju dengan cepat, dan jika organisasi runtuh atau bubar, hal itu juga terjadi karena faktor SDM. Jadi, begitu pentingnya peran sumber daya manusia dalam membantu kemajuan organisasi.

5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM biasa melakukan tiga metode pendekatan, diantaranya adalah:

a. Pendekatan Mekanis

Metode mekanis, juga dikenal sebagai "mekanisasi", menggunakan alat-alat elektronika dan mesin dalam bidang industri, telah meningkatkan efisiensi kerja.

b. Pendekatan Paternalistis

Pendekatan paternalistis menekankan pada sikap yang "personal" dan terkadang juga "super personal" terhadap karyawan dan menganggap manajemen sebagai "ayah" mereka.

c. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial menganggap perusahaan sebagai organisasi yang terdiri dari sistem yang kompleks dan organisasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa setiap komponen perusahaan bergantung satu sama lain, sehingga interaksi dan kerja sama antara semua anggota perusahaan sangat penting.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin", yang berarti bimbing atau tuntun. Untuk pemimpin, awalan "pe" menunjukkan orang yang mempengaruhi orang lain, dan "an" menunjukkan orang yang mengepalai. Souisa et al. (2023) mengatakan gaya kepemimpinan adalah standar perilaku yang digunakan seseorang ketika mereka mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka inginkan.

Untuk menciptakan kinerja yang menyenangkan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi, gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting. Pemimpin yang tahu bagaimana mempengaruhi pengikutnya secara psikisocial akan membangun lingkungan kerja yang nyaman.

Dan pendapat (Kamil Hafidzi et al., 2023:994) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang dihasilkan dari kombinasi filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap. Seorang pemimpin sering menggunakan gaya ini saat mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut pendapat (Busro & Aji, 2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan apa yang diminta pemimpin tanpa merasa ditekan untuk mencapai tujuan organisasi.. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan tindakan yang mencakup kemampuan untuk mengarahkan dan mendorong orang lain untuk bekerja sama, bekerja sama, dan mencari cara baru untuk mendukung tujuan organisasi.

2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Koontz (2018:33) menyatakan mengenai dimensi gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4 dimensi, sebagai berikut :

a. Kepemimpinan suportif (*Supportive leadership*)

mengembangkan hubungan interpersonal yang membuat karyawan senang dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah.

Pemimpin akan selalu mendorong pekerja yang kesulitan dan membantu mereka. meliputi beberapa indikator menurut Hackman & Johnson (2020) , sebagai berikut :

1. Komunikasi Terbuka
2. Empati
3. Pemberdayaan
4. Kepedulian terhadap kesejahteraan
5. Bimbingan dan Pelatihan

b. Kepemimpinan Direktif (directive leadership)

Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus kepada anggota stafnya dengan menetapkan standar kinerja, mengatur kinerja, dan meminta anggota staf untuk mematuhi aturan organisasi Setiap tugas yang harus dilakukan oleh bawahan selalu disertai dengan manual kerja, sehingga mengurangi risiko, kegagalan, dan kualitas yang buruk. Manual kerja sangat penting karena setelah pergantian karyawan, karyawan pengganti cukup mempelajari manual yang ada dengan sedikit bimbingan dari senior, sehingga tidak perlu menunggu lama untuk mencapai tujuan. meliputi beberapa indikator menurut Robbins dan Judge (2020), sebagai berikut :

1. Instruksi yang jelas dan spesifik
2. Kontrol dan pengawasan yang ketat
3. Penetapan tujuan dan standar kinerja yang jelas
4. Pengambilan keputusan terpusat.

c. Kepemimpinan Orientsi Prestasi

Pemimpin yang menetapkan tujuan menantang sifat ingin tahu bawahan sehingga sangat sulit bagi mereka untuk mengatasi tantangan kerja. Dalam situasi ini, pemimpin meminta bawahan untuk mencapai tingkat kinerja terbaik, jika ada standar yang tinggi untuk kualitas produk dan jumlah hasil, bawahan akan diharuskan untuk mencapai target, baik oleh pemimpin maupun bawahan. meliputi beberapa indikator menurut Goleman (2020) sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan yang menantang
2. Harapan tinggi terhadap kinerja
3. Pemberian umpan balik konstruktif

d. Kepemimpinan Partisipatif (participative leadership)

Pemimpin yang menggunakan informasi, masukan, saran, dan pendapat dari bawahan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi merasa ada yang kurang jika mereka tidak meminta pendapat dan saran mereka. Bahkan pemimpin tidak akan memutuskan sesuatu sebelum

mendengarkan umpan balik dari bawahan mereka, yang bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan tersebut. Adapun Indikator Kepemimpinan menurut, Kartono dalam Wasiman (2018:32) :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pendekatan sistematis terhadap fakta alternatif yang dihadapi dan mengambil keputusan yang paling tepat dikenal sebagai pengambilan

2. Kemampuan motivasi

Kemampuan memotivasi adalah kekuatan yang mendorong seorang anggota organisasi untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk melakukan berbagai tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan untuk berkomunikasi adalah kemampuan untuk menyampaikan dengan baik pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan cara yang memungkinkan mereka memahami apa yang dimaksudkan, baik secara lisan maupun tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Setiap pemimpin harus memiliki keinginan untuk membantu orang lain mencapai tujuan mereka dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif

di tempat yang berbeda dari batas perusahaan

5. Tanggung jawab

Pemimpin harus bertanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab dapat didefinisikan sebagai keharusan untuk memikul tanggung jawab, memikul tanggung jawab untuk semua situasi, atau memikul tanggung jawab dan menanggung konsekuensi.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan kita untuk mengekspresikan emosi kita adalah komponen yang sangat penting dalam kemampuan kita untuk hidup dengan baik. Semakin baik kita dapat mengendalikan emosi kita, semakin mudah bagi kita untuk mencapai tujuan kita.

3. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Badu dan Novianty (2017:47) secara operasional fungsi kepemimpinan dibagi menjadi 5 (lima) yaitu:

- Fungsi Instruktif, pemimpin berfungsi sebagai komunikator dan menentukan isi perintah, cara mengerjakan, waktu, pelaksanaan, dan pelaporan hasil. Mereka juga bertanggung jawab untuk mengerjakan perintah dengan cara yang tepat agar proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan baik.
- Fungsi konsultif, sebagai cara untuk berkomunikasi

- dengan orang lain. Dalam proses membuat keputusan, seorang pemimpin perlu mempertimbangkan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- Fungsi partisipasi, Pemimpin berusaha untuk melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan.
- Fungsi delegasi, Pemimpin memberikan pelimpahan wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sendiri adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang tertentu yang berupa pelimpahan wewenang yang dilaksanakan secara bertanggung jawab.
- Fungsi pengendalian, Menurut fungsi ini, kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur semua kegiatan anggota atau karyawan secara terarah dan terkoordinasi sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama. Dalam fungsi pengendalian, pemimpin biasanya melakukan hal-hal seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Reitz (2017:27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya pemimpin diantaranya yaitu:

- Kepribadian
- Harapan dan perilaku atasan
- Karakteristik, perilaku dan harapan bawahan

mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

- Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi

1.2.4. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

- Lingkungan Kerja Lingkungan kerja adalah komponen penting dalam menentukan kinerja karyawan yang berdampak langsung pada bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Pusparani (2021), lingkungan kerja didefinisikan sebagai kondisi dan keadaan sekitar yang ada di mana karyawan bekerja dan dapat mempengaruhi kinerja mereka secara fisik dan mental. Kemudian (Estiana et al., 2023:344) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan bekerja sehari-hari. Sedangkan menurut (Almeyda & Gulo, 2022:153) Segala sesuatu atau komponen yang dapat mempengaruhi perusahaan atau organisasi secara langsung maupun tidak langsung dan dapat mempengaruhi kinerja pekerja baik secara positif maupun negatif dikenal sebagai lingkungan kerja. Menurut teori-teori di atas, segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, baik yang fisik maupun non-fisik, seperti alat kantor yang digunakan, fasilitas yang tersedia, suasana kerja, termasuk penerangan, iklim udara, dan metode pekerjaan yang digunakan, memengaruhi bagaimana pekerja melakukan pekerjaan mereka.

2. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Lestary & Chaniago, 2018:93) Secara garis besar Dimensi lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Definisi lingkungan kerja fisik, yang mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja,

Dengan indikator seperti :

- a. Penerangan
- b. Pewarnaan
- c. Kebersihan
- d. Sirkulasi Udara
- e. Suara/Kebisingan

2. Lingkungan Kerja non fisik.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik semua kondisi yang terjadi berhubungan dengan pekerjaan hubungan. Dengan meliputi 2 indikator seperti :

1. Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.

Jika ada kolaborasi yang baik, sikap menghormati, dan patuh pada hubungan kerja, tujuan perusahaan akan mudah tercapai.

2. Hubungan kerja antara rekan kerja

Setelah rekan kerja yang baik terbentuk, kerja tim menjadi mudah.

3. Faktor Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:66) menyatakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu :

- Bangunan tempat kerja
- Ruang kerja yang lapang
- Ventilasi udara yang baik
- Tersedianya tempat ibadah
- Tersedianya sarana angkutan umum

Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis, seperti berikut:

a. Faktor lingkungan kerja fisik meliputi faktor-faktor berikut yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan:

- 1) Rencana ruang kerja, yang mencakup tata letak dan pengaturan peralatan kerja yang sesuai, yang sangat mempengaruhi kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

- 2) Rancangan pekerjaan termasuk peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja; peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- 3) Kenyamanan karyawan sangat dipengaruhi oleh kebisingan, penerangan, dan kondisi lingkungan kerja. Kondisi seseorang saat bekerja sangat dipengaruhi oleh sirkulasi udara, suhu ruangan, dan penerangan yang tepat.

4. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Siagian dalam Sihalo dkk (2020:277) mengatakan bahwa lingkungan kerja membantu menciptakan arah kerja, yang meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja, dan bahwa lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan akan meningkatkan kinerja mereka, dan lingkungan kerja yang tidak nyaman bagi karyawan akan membuat mereka kurang bersemangat untuk bekerja.

1.2.5. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Untuk mencapai tujuan tertentu, suatu organisasi harus beroperasi sebagai organisasi yang terdiri dari sekelompok orang yang aktif berpartisipasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Menurut Kasmir (2022:43) Kinerja adalah hasil dari tindakan dan kerja yang dilakukan dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam jangka waktu tertentu.

Begitu pula dengan pendapat dari Putri (2020:38) Kinerja adalah hasil dari pekerjaan individu atau kelompok dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu, yang menunjukkan seberapa baik mereka memenuhi persyaratan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sudaryo (2020:48) Kinerja adalah hasil dari proses yang disebutkan dan diukur selama periode waktu tertentu sesuai dengan syarat atau perjanjian sebelumnya. Oleh karena itu, kinerja stabil dan optimal bukanlah hasil kebetulan. Dari penjelasan teori ini, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil dari upaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sesuai. tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepada individu atau kelompok kerja.

2. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), faktor-faktor dan indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai menurut Maryati (2021:15) adalah sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja: Ini menunjukkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan instruksi atau dengan teliti, rapih dan lengkap. Dengan indikator menurut Peter Drucker (2022) :

1. Produktivitas
2. Kualitas Output
3. Ketepatan Waktu
4. Efisiensi
5. Disiplin

b. Kuantitas Kerja: Ini lebih berkaitan dengan seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu hari dan diukur berdasarkan kecepatan kerja setiap hari. Dengan indikator menurut Edward Deming (2022) :

1. Jumlah unit yang diproduksi
2. Volume Penjualan
3. Jumlah Transaksi

c. Tanggung jawab: Sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan benar dan sesuai dengan kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan. Dengan indikator menurut Henry Fayol (2022) :

1. Kejelasan tugas dan peran
 2. Otoritas dan tanggung jawab yang seimbang
 3. Delegasi
 4. Kedisiplinan
- d. Kerja Sama: Kemampuan untuk bekerja sama adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik rekan kerja maupun atasan dalam organisasi. Dengan indikator menurut Henry Fayol (2022) :
1. Komunikatif efektif
 2. Kolaborasi
 3. Kepercayaan
 4. Fleksibilitas
- e. Inisiatif: kemampuan seseorang untuk memutuskan dan menyelesaikan tugas secara mandiri atau tanpa arahan dari atasan mereka, Dengan indikator menurut Henry Fayol (2022) :
1. Frekuensi pemberian ide baru
 2. Tingkat partisipasi dalam proyek sukarela
 3. Pemecah masalah proaktif
 4. Pengambilan keputusan mandiri

3.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Maryati (2021:15) Kinerja pegawai pada saat melakukan pencapaian dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantara lain yaitu:

a.Keahlian dan Kemampuan

kemampuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan dan keahlian seseorang akan memengaruhi kinerja mereka. Semakin terampil dan mampu menyelesaikan tugas dengan benar, semakin mudah menyelesaikannya.

★ b.Pengetahuan

Seseorang yang melakukan pekerjaan dengan baik melakukannya karena mereka memiliki kemampuan yang lebih mendalam dalam bidang tersebut. Sebaliknya, mereka yang tidak memiliki kemampuan kerja yang memadai cenderung memiliki output yang lebih rendah.

c.Rancangan Kerja

Komponen yang membantu karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka

d. Kepribadian

Totalitas individu yang berinteraksi dan bereaksi satu sama lain dalam suatu organisasi dikenal

sebagai kepribadian. Mereka yang memiliki kepribadian yang baik dijamin akan lebih mampu memenuhi kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan sungguh-sungguh, yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

e. Motivasi Kerja

Faktor ini berasal dari dalam diri pegawai sehingga mereka tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu. Jika seseorang memiliki dukungan yang kuat dari orang-orang disekitarnya, mereka akan termotivasi untuk melakukan tugas dan kewajibannya.

f. Kepemimpinan

Merupakan sikap seorang atasan dalam mengatur sistem kerja bagi anggotanya untuk mendorong mereka untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada mereka. Perilaku seorang pemimpin dapat menunjukkan peningkatan kinerja pegawai. Jika pemimpinnya menyenangkan, mampu mengayomi, dan membimbing dengan baik, maka kinerja pegawainya akan meningkat dengan cepat.

g. Komitmen

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen karyawan untuk mematuhi semua peraturan standar operasional (SOP) yang berlaku. Jika karyawan setuju untuk mematuhi SOP, mereka akan berusaha sebaik mungkin dan tidak akan merasa bersalah jika melanggarnya.

h. Gaya Kepemimpinan

Merupakan bagaimana seorang pemimpin memperlakukan atau memerintah anggota kelompoknya. Sebenarnya, berbagai gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan keadaan dalam suatu organisasi.

i. Lingkungan Kerja

Dengan kata lain, lingkungan kerja seseorang.

Suasana kerja yang nyaman dan aman akan meningkatkan produktivitas karyawan.

2.1.3 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Peran manusia sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan dan organisasi. Sangat penting untuk memahami motivasi seseorang yang bekerja untuk

perusahaan agar dapat menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Ini karena motivasi menentukan bagaimana orang berperilaku untuk bekerja, atau lebih tepatnya, karena perilaku adalah bentuk paling sederhana dari motivasi. Menurut Sutrisno (2020:78) Motivasi kerja berfungsi sebagai tenaga emosional yang sangat penting untuk pekerjaan baru. Ini juga berfungsi sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, dan juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan dalam banyak hal. Ditambah dengan pendapat Mitra, Candana (2020:01) mengatakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat dan antusias sehingga mencapai hasil yang optimal. Motivasi juga berlaku untuk diri seorang pemimpin sendiri. Dengan adanya motivasi seorang pemimpin juga akan mempunyai dorongan untuk membawa perusahaan atau organisasi ke arah yang lebih maju dan berkembang. Selain kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, lingkungan kerja juga dipengaruhi disiplin. Dengan adanya motivasi untuk karyawan melalui lingkungan kerja. Sedangkan menurut pendapat Abraham Maslow dalam Edy Sutrisno (2019:122) menyatakan bahwa Kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasi ke dalam lima hierarki yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan

rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli , dapat di simpulkan motivasi merupakan suatu faktor penggerak, kemauan, dan keinginan yang ada dalam diri karyawan untuk mau bekerja atau melakukan aktivitas dengan giat dan antusias untuk dapat menapai hasil yang maksimal.

Sedangkan menurut pendapat Abraham Maslow dalam Edy Sutrisno (2019:122) menyatakan bahwa Kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasi ke dalam lima hierarki yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli , dapat di simpulkan motivasi merupakan suatu faktor penggerak, kemauan, dan keinginan yang ada dalam diri karyawan untuk mau bekerja atau melakukan aktivitas dengan giat dan antusias untuk dapat menapai hasil yang maksimal.

2. Dimensi dan Indikator Motivasi

Fauzi, Ahmad (2022:694) menjelaskan bahwa keadaan di mana seseorang secara sadar didorong atau termotivasi untuk menyelesaikan suatu tugas atau usaha. Berbagai faktor, seperti gaji yang baik, atasan yang peduli, kondisi kerja yang mencukupi, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan rekan kerja yang menyenangkan, dapat mendorong seseorang untuk bekerja. indikator-indikator motivasi kerja karyawan, yaitu:

a. Kebutuhan fisiologis.

Kebutuhan dasar manusia yang harus dipenuhi untuk mempertahankan kehidupan dan kesehatan. Dengan mencakup beberapa indikator, diantaranya:

1. Jumlah gaji yang diberikan perusahaan dapat menjamin kebutuhan pangan keluarga.
2. Perusahaan selalu memberikan uang lembur sesuai dengan waktu lembur karyawan.
3. Fasilitas memadai untuk mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaan.

b. Kebutuhan akan rasa aman.

Kebutuhan manusia akan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan ketidakpastian. Dengan mencakup beberapa indikator, sebagai berikut:

1. Keamanan fisik
2. Keamanan kesehatan
3. .Keamanan finansial
4. Keamanan pekerjaan
5. Keamanan emosional

c. Kebutuhan dihargai

Kebutuhan manusia akan pengakuan, penghargaan, dan rasa hormat dari orang lain, serta dari diri sendiri. Dengan mencangkup beberapa indikator, sebagai berikut:

1. Pengakuan dan penghargaan
2. Umpan balik positif
3. Peluang untuk berkontribusi

Mempercayai bahwa setiap individu yang bertanggung jawab atas pekerjaannya memiliki kemampuan untuk menentukan kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Dari pengertian sebelumnya, motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang menyenangkan. Namun, ini tidak menghilangkan kemungkinan bahwa motivasi juga dapat memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu yang tidak disukai tetapi tetap dilakukan karena dorongan.

3. Tujuan Motivasi

Adapun tujuan untuk pemberian motivasi kerja terhadap karyawan Menurut Ardian dalam Sunyanto (2019:198) diantara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat seseorang untuk bekerja.
2. Meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja dengan apa yang dilakukannya.
3. Meningkatkan produktivitas atau kerja karyawan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan di tempat kerja.
5. Membangun suasana dan hubungan yang baik dengan lingkungan kerja.
6. Memicu kreativitas karyawan di tempat kerja.
7. Meningkatkan tunjangan karyawan.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sitorus (2020:66) mengemukakan tiga karakteristik yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam situasi kerja yaitu:

a. Karakteristik Individu

Motivasi yang muncul dalam diri karyawan dalam lingkungan kerjanya berkorelasi dengan keadaan pribadi mereka. Ini dapat mencakup motivasi ekonomi, pribadi, atau sikap.

b. Karakteristik Pekerjaan

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keinginan untuk bekerja. Karakteristik pekerjaan mencakup hal-hal yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku untuk posisi mereka.

c. Karakteristik Situasi Kerja

Ini adalah apa yang terjadi pada karyawan saat mereka bekerja di tempat kerja mereka. Ada dua jenis: lingkungan sosial yang langsung, seperti atasan atau rekan kerja, dan tindakan yang dilakukan organisasi, seperti kompensasi, kompetensi, dan lingkungan organisasi.

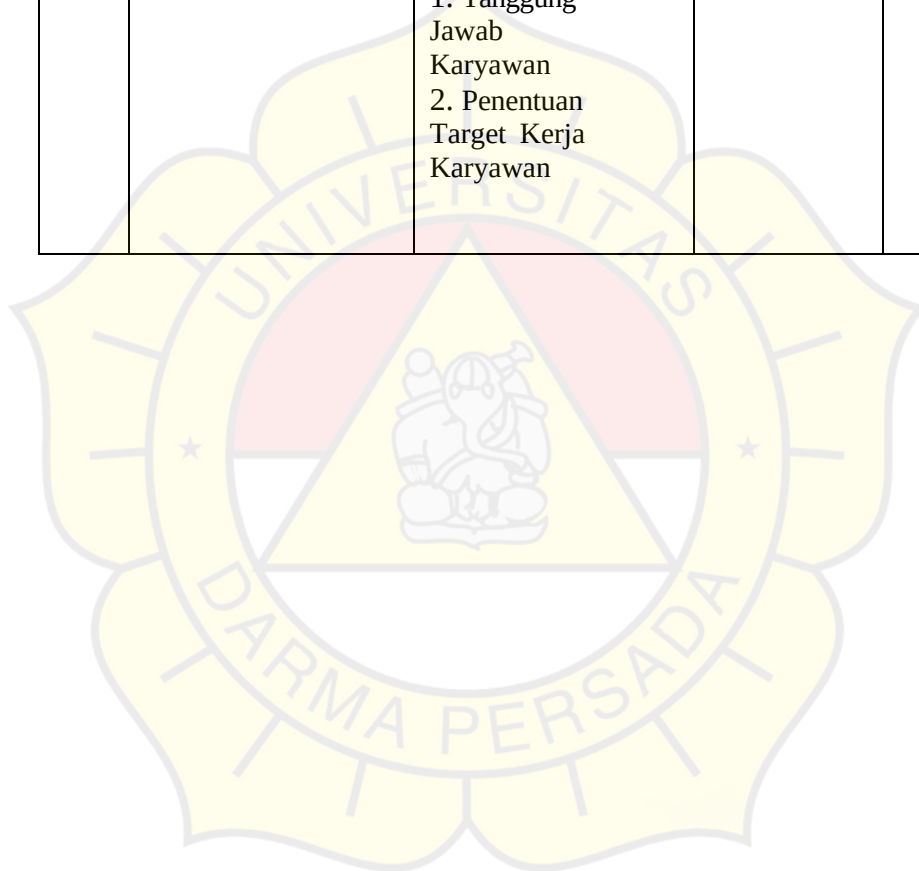
2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai sumber informasi penelitian terkait dengan judul. Baik dari jurnal maupun dari skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan untuk mengetahui dan membandingkan hasil yang diperoleh sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori yang akan digunakan. Penelitian terdahulu yang dimaksud dijelaskan pada tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti Dan Dimensinya	Metode Dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Sri Mulyani /2024/Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kabupaten Pamekasan Yang Di Mediasi Oleh Motivasi Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce E-ISSN:2962-0821 Hal 495-516	Gaya Kepemimpinan 1. Pengambilan Keputusan 2. Penetapan Standar Kerja 3. Sikap Pemimpin 4. Penetapan Tantangan 5. Pemberian Reward Lingkungan 1. lingkungan fisik 2. lingkungan non fisik Komunikasi 1. Sarana Komunikasi 2. Kebebasan Komunikasi Dengan Pemimpin 3. Kejelasan Perintah	Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisa: Partial Least Square (PLS)	Berdasarkan Hasil Analisis Data, Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Badan Pengelola Keuangan Dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Pamekasan Yang Berarti Bahwa Semakin Tinggi Motivasi Seorang Pegawai Maka Semakin Tinggi Kinerja Pegawai Di Dinas Badan Pengelola Keuangan Dan Pendapatan Daerah

		Pemimpin 4. Permintaan Penjelasan 5. Hubungan Antar Karyawan Yang Terjalin Dilingkungan Kerja. Motivasi 1. Tanggung Jawab Karyawan 2. Penentuan Target Kerja Karyawan		(BPKPD) Kabupaten Pamekasan
--	--	---	--	-----------------------------------



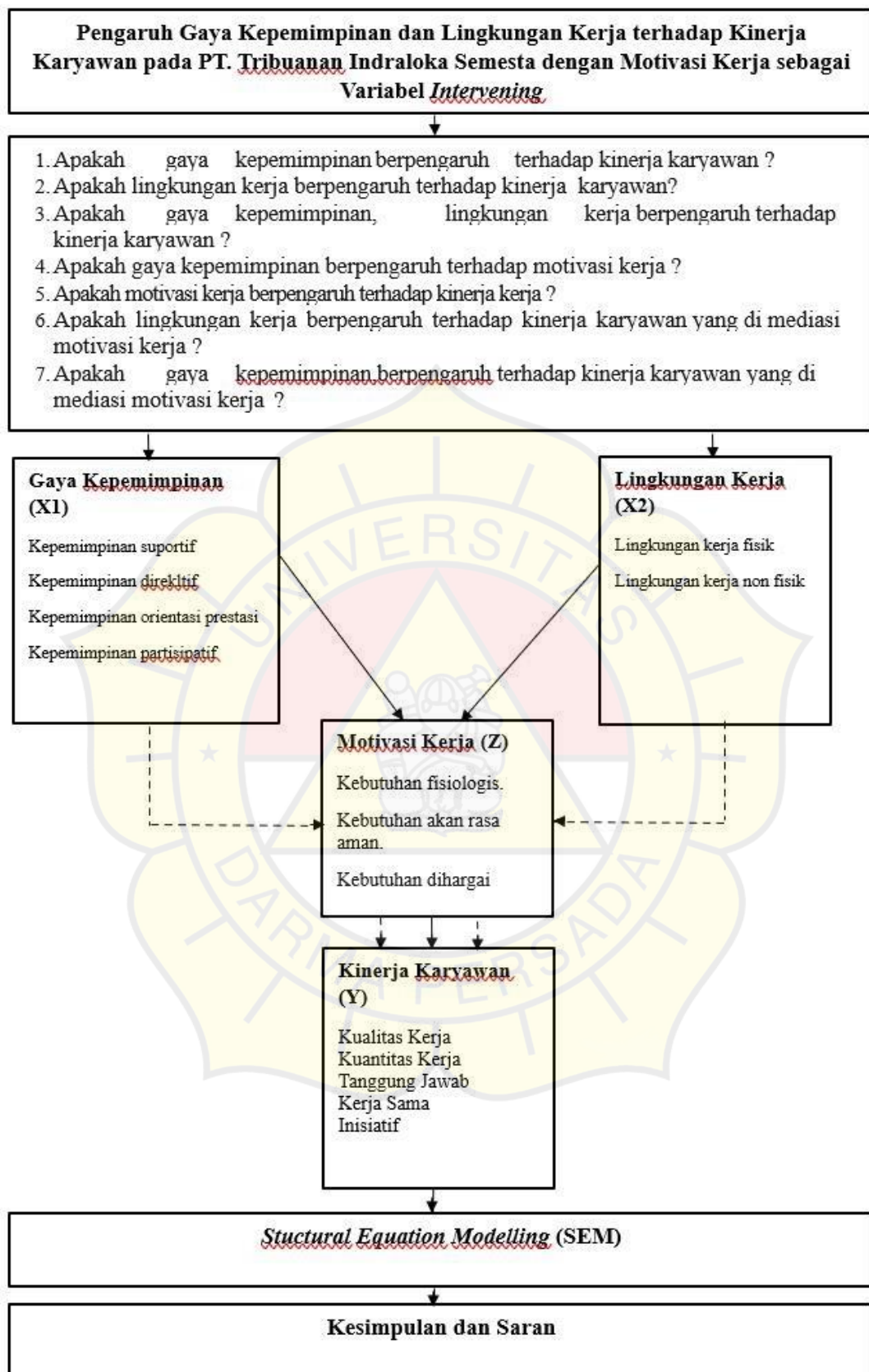
2	(Humam Mujib, 2023) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DESA JANGKAR DAN DESA PALANGAN KABUPATEN SITUBONDO VOL. 2 NO. 10 Oktober 2023 E-ISSN : 2964-898X	Gaya Kepemimpinan : a)Kemampuan Mengambil Keputusan b)Kemampuan Meotivasi c)Kemampuan Komunikasi d)Kemampuan Mengendalikan Bawahan e)Tanggung Jawab f)Kemampuan Mengendalikan Emosional Lingkungan Kerja : a) Penerangan b) Suhu Udara c) Sirkulasi Udara d) Ukuran Ruangan e) Kebersihan f) Suara Bising g) Peralatan Kerja. Motivasi Kerja: a)Kebutuhan Fisiologis b)Kebutuhan Rasa Aman c)Kebutuhan Sosial d)Kebutuhan Harga Diri e)Kebutuhan Aktualisasi Kinerja : a)Kuantitas Kerja b)Kualias Dari Hasil c)Ketepatan	Metode: Kuantitatif Alat Analisa : Partial Least Square (PLS)	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Melalui Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Namun Tidak Signifikan Mengacu Pada Nilai Original Sampel Yaitu (0.386) Dengan Nilai P Value Yaitu Sebesar 0.118 ($<0,05$). Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja Perangkat Desa Melalui Motivasi Kerja Mengacu Pada Nilai Original Sampel Yaitu (0.349) Dengan Nilai P Value Yaitu Sebesar 0.005 ($<0,05$).
---	---	---	---	--

		Waktu d)Inisiatif		
3	(Nurul Atika et.al 2023) Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru Jurnal Daya Saing (Vol.9 No 2 Juni 2023) p.ISSN;2407-800X e.ISSN :2541-4356	Beban kerja : 1. kapasitas waktu 2. tenaga Kinerja : 1. kualitas 2. kuantitas 3. tanggung jawab Motivasi : 1. motivasi intrinsik 2. ekstrinsik 3. berorientasi Kepuasan : 1. kondisi kerja 2. kompensasi dan keuntungan 3. hubungan rekan kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Partial Least Square (PLS)	Pada penelitian ini diketahui bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi dapat meningkatkan motivasi pada karyawan apabila dikelola dengan baik karena semakin banyak beban kerja semakin banyak pula pekerjaan yang dapat diselesaikan. Tetapi apabila terlalu berat juga berpengaruh buruk bagi perusahaan. Karyawan tidak akan termotivasi dengan beban kerja yang terlalu berat. Sehingga hipotesis menyatakan beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4	(Kamil Hafidzi et.al 2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia) e-ISSN: 2686-5238, p-ISSN 2686-4916 Vol 4.No 6 , Juli 2023	Gaya Kepemimpinan: 1.supportif 2.direktif 3.orientasi prestasi Lingkungan Kerja: 1.lingkunga fisik 2.lingkungan non fisik Kompensasi : 1.gaji pokok 2.bonus 3.Tunjangan 4.intensif 5.komisi Motivasi : 1.Motivasi sosial 2. Motivasi kebutuhan 3. motivasi tujuan 4.Motivasi kekuasaan	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Partial Least Square (PLS)	Hasil dari uji yang telah di lakukan bahwa semua hipotesis yang telah dilakukan menunjukan semua hipotesis berpengaruh positif
5	Thomy Naufal /2023/PENGARU H LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Vol.1(2), Hlm. 13-27 (Maret 2017)	Kinerja Karyawan 1. Kualitas Pekerjaan 2. Ketepatan Waktu 3. Kemampuan Lingkungan Kerja 1. Lingkungan Kerja Fisik 2. Lingkungan Kerja Non Fisik Disiplin Kerja 1. Taat Terhadap Aturan Waktu. 2. Taat Terhadap Peraturan Organisasi. 3. Taat Terhadap Aturan Perilaku Dalam Pekerjaan. 4. Taat Terhadap Peraturan Lainnya Di Organisasi Motivasi Kerja Faktor Ekstrinsik Faktor Intrinsik	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Partial Least Square (PLS)	Dari Hasil Analisa Di Temukan Bahwa Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. Sesuai Dengan Hasil Sobel Test Nilai P-Value 0,000 < 0,05. Senada Dengan Penelitian Yang Dilakukan Budi Kurniawan Dalam Penelitiannya Mengatakan Bahwa Motivasi Kerja Memediasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran memiliki tujuan untuk memberikan gambaran secara ringka tentang isi penelitian, sehingga peneliti dapat terarah sesuai yang dimaksud dan tuju yang diharapkan. Dalam penelitian yang dilakukan tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di PT Tribuanan Indraloka Semesta dengan motivasi sebagai variabel *intervening*”**, Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Metode skala linkert digunakan penulis untuk mengukur sikap dan pendapat pararesponden. Output yang penulis dapatkan dari uji validitas dan reabilitas di jadikan landasaan dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan permasalahan, maka di susun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran.berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar berikut ini.



Sumber : Dibuat oleh penulis 2024

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

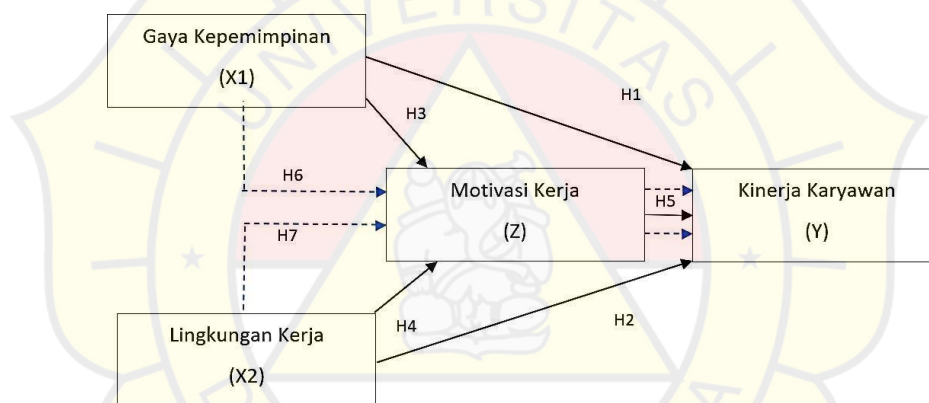
2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut (Yam & Taufik, 2021:97) Hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui penelitian. dalam hipotesis terdapat beberapa komponen penting yakni dugaan sementara, hubungan antar variabel dan uji kebenaran. Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti :

1. Diduga gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z)
2. Diduga lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z)
3. Diduga gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
4. Diduga lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
5. Diduga motivasi (Z) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
6. Diduga gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)
7. Diduga lingkungan kerja (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

2.5 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019:42) dalam hal ini dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti membuat paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Sumber : Sugiono (2019:42)

Keterangan :

--->= Garis putus-putus menandakan pengaruh tidak Langsung

—>= Garis penuh menandakan pengaruh secara Langsung

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan kerja (X2), kemudian ada 1 variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y), Motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening*. Dimana Gaya

Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan kerja (X2) dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) secara parsial atau individu. Berikutnya Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

