

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN
(PERSERO)UP2D MAKASSAR**

***THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND LEADERSHIP STYLE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT PT PLN
(PERSERO) UP2D MAKASSAR***

**Nur Rosida Junaidi
A012212050**



**Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
2023**

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN
(PERSERO) UP2D MAKASSAR**

***THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND LEADERSHIP STYLE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT PT PLN
(PERSERO) UP2D MAKASSAR***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

Nur Rosida Junaidi

A012212050



kepada

**Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
MELALUI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. PLN (PERSERO) UP2D MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**NUR ROSIDA JUNAIDI
A012212050**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 AGUSTUS 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S. E., M. Si.
NIP. 19660622 199303 2 003

Pembimbing Pendamping,



Hj. Andi reni, S. E., M. Si., Ph. D.
NIP. 19641231 199011 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Al. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Nur Rosida Junaidi

NIM : A012212050

Jurusan/Program studi : Magister Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

**Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero)UP2D Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Makassar, 20 Juni 2023
buat pernyataan,

Nur Rosida Junaidi



PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT berkat rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) UP2D Makassar”. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si dan Hj. Andi Reni, SE, M.Si., Ph.D sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literature, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih kepada para penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada pihak Bursa Efek Indonesia karena telah menyediakan data yang dibutuhkan peneliti, yang sesuai untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih kepada orang tua tercinta Ayah dan Ibu yang telah memberikan dorongan moril dan bantuan materil dalam penyelesaian tesis ini. Terakhir ucapan terima kasih kepada teman-teman kelas manajemen keuangan yang telah kompak sejak awal dalam menyelesaikan tugas perkuliaan serta proses penyusunan tesis ini. Semoga semua pihak mendapatkan kebaikan atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari kata sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran demi perbaikan dan kemanfaatan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini memberikan manfaat.

Makassar, 29 Juli 2023

Nur Rosida Junaidi

ABSTRAK

NUR ROSIDA JUNAI. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UP2D Makassar* (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Andi Reni).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP2D Makassar. Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah maupun menguji rumusan hipotesis yang ada. Data dalam penelitian ini dikelola menggunakan *Software SMARTPLS*. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) UP2D Makassar dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan *pursposive sampling*. Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuisisioner. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, (3) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, (5) motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (6) gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kata kunci: kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja



ABSTRACT

NUR ROSDIANA JUNAIDI. *The Effect of Work Environment and Leadership Style through Work Motivation on Employees' Performance in PT. PLN (Persero) UP2D Makassar* (supervised by Mahlia Muis and Andi Reni)

This study aims to determine the effect of leadership style and environment on employees' performance through work motivation in PT PLN (Persero) UP2D Makassar. Data analysis techniques were used to answer the problem formulation and test the existing hypothesis formulation. In this study, the data management used was SMARTPLS Software. The samples were employees in the State Electricity Company (PLN) UP2D Makassar consisting of 75 people. The sample were selected using purposive sampling technique. The type of data collected was primary data obtained using observation, interview, and questionnaire. The results of the research show that the hypothesis testing of leadership style has a positive effect on employees' performance; the hypothesis testing of leadership style has a positive effect on work motivation; the hypothesis testing of work environment has a positive effect on employees' performance; the hypothesis testing of work environment hypothesis has a positive effect on work motivation; the hypothesis testing of work motivation has no significant effect on employees' performance; the hypothesis testing of leadership style has no significant effect on employees' performance through work motivation, and hypothesis testing of work environment has no significant effect on employees' performance through work motivation.

Keywords: employees' performance, leadership style, work environment, work motivation



DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL TESIS	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Pengertian Kinerja	6
2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	7
2.1.2 Indikator Kinerja	9
2.1.3 Penilaian Kinerja	10
2.2 Pengertian Lingkungan Kerja	12
2.3 Pengertian Motivasi Kerja	12
2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan	14
2.4.1 Prinsip – Prinsip Kepemimpinan	14
2.4.2 Fungsi Kepemimpinan	16
2.4.3 Gaya Kepemimpinan	18
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	20
2.6 Penelitian Terdahulu	22
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	25
3.1 Kerangka Konseptual	25
3.2 Perumusan Hipotesis	25
BAB IV METODE PENELITIAN	29

4.1	Rancangan Penelitian	29
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	29
4.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	29
	Populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu	29
4.4	Jenis dan Sumber Data	30
4.5	Metode Pengumpulan Data	30
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	31
4.7	Instrumen Penelitian	33
4.8	Teknik Analisa Data	34
	BAB V HASIL PENELITIAN	39
	BAB VI PEMBAHASAN.....	57
6.1	Pembahasan	57
	BAB VI PENUTUP.....	64
7.1	Kesimpulan	64
7.2	Saran.....	65
	DAFTAR PUSTAKA	67

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Daftar Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	31
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	40
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan departemen.....	41
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	41
Tabel 5.4 Awal Outer Loading (<i>Measurement Model</i>)	42
Tabel 5.6 AVE (Average Variance Extracted)	45
Tabel 5.7 Cross Loading	46
Tabel 5.9 Cronbach Alpha dan Composite Reliability	47
Tabel 5.10 Ringkasan Hasil <i>Measurement Models</i>	48
Tabel 5.11 Nilai R-square	50
Tabel 5.12 Hasil Uji Hipotesis	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	25
Gambar 5.1 Distribution Outlook UP2D Makassar	40
Gambar 5.2 Model Struktur	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT PLN (Persero) merupakan suatu badan usaha milik negara (BUMN) dibidang kelistrikan yang melayani masyarakat diseluruh nusantara, bertekad untuk memberikan pelayanan jasa ketenagalistrikan yang terbaik dan memenuhi standar ketenagalistrikan yang dapat diterima di dunia internasional. Sesuai dengan Visinya menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan pilihan pertama pelanggan untuk solusi Energi.

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang penyediaan energi, telah melakukan beberapa upaya dan terobosan agar keberlangsungan perusahaan tetap terjaga. Keberlangsungan positif suatu perusahaan merupakan akibat peran positif dari kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan maka tingkat kinerja perusahaan juga menunjukkan hasil yang memuaskan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit. (Sedarmayanti (2011:260). Organisasi selaku induk kerja menuntut agar setiap karyawan untuk selalu bekerja dengan produktif. Salah satu cara agar para karyawan tetap bekerja dengan produktif yaitu dengan penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Di awal tahun 2020, bencana wabah pandemi Coronavirus Disease (COVID-19) menyebar ke hampir seluruh negara di dunia. Virus baru ini dapat dengan mudah menyebar dari satu ke yang lain. Pertama kali muncul kasus virus jenis baru yang disebut Virus Corona di Wuhan, China pada akhir tahun 2019. Penyebaran virus yang begitu cepat menyebabkan banyak negara yang

terjangkiti Virus Corona, termasuk Indonesia. Upaya yang dilakukan pemerintah untuk mencegah penyebaran COVID-19 antara lain dengan cara melakukan social distancing, physical distancing, penggunaan masker dan hand sanitizer, meliburkan sekolah dan perkuliahan, melakukan Work From Home (WFH), hingga diberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) menimbulkan dampak negative bagi individu yaitu tingkat stress yang meningkat. Pembatasan ini membuat orang melakukan kegiatan terbatas hanya dalam rumah. Sekolah atau institusi pendidikan, aktivitas bekerja, dan kegiatan keagamaan dilakukan di rumah. Penduduk juga dilarang melakukan kegiatan di tempat atau fasilitas umum, kegiatan sosial dan budaya, dan pembatasan untuk penggunaan alat transportasi kecuali untuk kebutuhan pokok. Pembatasan ini sangat mempengaruhi lingkungan kerja dan suasana kerja. Perubahan lingkungan tersebut juga mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan yang membuat produktifitas kerja dari karyawan menurun. Terbukti dari hasil kinerja karyawan pada tahun 2020 dan 2021 yang tidak tercapai.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tidak bisa lepas dari faktor pewarnaan ruangan, kebersihan kantor, pertukaraan udara, penerangan, keamanan dan kebisingan dalam area kerja sehingga patut diperhatikan, dipersiapkan dan direncanakan dengan matang karena hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kondisi fisik serta psikologi karyawan, begitupula hubungan antar karyawanpun patut diperhatikan, setiap karyawan harus membina hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun dengan para atasannya, mampu berkomunikasi dalam sebuah team kerja dan bersikap ramah.

Motivasi kerja juga berdampak signifikan bagi keberlangsungan kinerja karyawan, menurut Martoyo (1996) motivasi adalah proses seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar

terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.

Peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sangatlah penting bagi kemajuan organisasi tersebut. Koesmono (2007) mengungkapkan bahwa keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain. Menurut Robert House sebagaimana dikutip oleh Robbins (2007) mengungkapkan bahwa terdapat empat macam klasifikasi kepemimpinan Path Goal, yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Berbagai macam gaya kepemimpinan dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Ilham Himawan (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII, bahwa temuan penelitian ini mendukung pengaruh positif gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis menganggap perlu mengangkat hal tersebut ke dalam penelitian dengan judul "**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UP2D Makassar**". Dengan adanya tesis ini, penulis berharap dapat menjadi masukan dalam memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan di Unit khususnya UP2D yang

merupakan satu-satunya unit pengontrol jaringan distribusi tenaga listrik 20 KV di Wilayah Sulselrabar.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari latar belakang yang dipaparkan di atas maka terdapat sejumlah masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja seorang karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja seorang karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) UP2D Makassar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) UP2D Makassar.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP2D Makassar.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP2D Makassar.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP2D Makassar.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT PLN (Persero) UP2D Makassar.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT PLN (Persero) UP2D Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan:

1. Dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pimpinan untuk menentukan arah kebijakan tentang pengaturan lingkungan kerja, perancangan pemberian motivasi dan gaya kepemimpinan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan PTPLN (Persero) UP2D Makassar.
2. Sebagai salah satu bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Kinerja sering kali diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana dalam pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga dapat mengetahui hasil yang telah diraih dalam rangka proses kearah sasaran yang telah ditetapkan.

Mathis dan Jackson (2011:78), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Indikator penilaian kinerja menunjukkan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembandingan kinerja(benchmark), dengan acuan/indikator yang dapat diukur, dipahami dengan jelas, dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi (Mathis & Jackson, 2011:380) Secara singkat Mathis & Jackson (2011:378) membagi standar penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

Mangkunegara (2009:67), juga menambahkan bahwa hasil kerja yang

dimaksud merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Istilah kinerja dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance).

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Mangkunegara(2007:67) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

a. Faktor Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan

potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai dengan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b. Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (Attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, dan mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Menurut Sjafrli (2007 :155) Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2007:67) faktor-faktor dari peningkatan kinerja karyawan diantaranya rekrutmen dan pelatihan kerja dari karyawan itu sendiri. Recruitment merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di perusahaan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi

karyawan baru.

2.1.2 Indikator Kinerja

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011 : 378) mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Mathis & Jackson, 2011:378 Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi .Indikator penilaian kinerja menunjukkan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembandingan kinerja(benchmark),dengan acuan/indikator yang dapat diukur, dipahami dengan jelas, dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi. Secara singkat Mathis & Jackson (2011:378) membagi indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

Dessler (2010:329) menyebutkan bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu:

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan,
- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu,
- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan,
- d. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya,

- e. Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- f. Kebebasan adalah sejauhmana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "like dan dislike", dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut.

Seluruh perusahaan menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberikan penghargaan kinerja karyawan. Mathis & Jackson, 2011:377, Salah satu bagian dari sistem manajemen kinerja adalah dilakukan penilaian kinerja yang didefinisikan sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Mathis & Jackson, 2011:382, Penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil - hasil yang dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai. Wahyudi 2008:70, Penilaian pada akhirnya menghasilkan keputusan tentang pelaksanaan pekerjaan dalam kategori baik atau buruk, berhasil atau gagal, dengan cara melakukan perhitungan secara kuantitatif. Penilaian jug

berarti melihat keberhasilan setiap tahapan dalam mencapai tujuan organisasi.

Mangkuprawira dan Vitalaya (2007), juga menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai".

Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahukan pegawai mengenai kemajuan pegawai tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan (Mathis dan Jackson, 2002).

Menurut Dessler (2007), penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik

berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

2.2 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Robbins (2015:93) menyebutkan bahwa lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Amstrong dan Taylor dalam Pranitasari (2019), yaitu lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan dan manajer serta rekan kerja.

2.3 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari motive atau dengan bahasa latinnya, yaitu movere, yang berarti “mengerahkan”. Liang Gie dalam Martoyo (dalam Arwin Amrullah,

2012) motive atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Dengan demikian motivasi atau motivation berarti pemberian motivasi, penimbulan motivasi atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivation adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo, 2000).

Mathis dan Jackson (2014:312) motivasi adalah hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan. Kreitner dan Kinicki (2014:213) bahwa motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan (arousal), mengarahkan (direction), dan kegigihan (persistence) dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. McShane dan Von Glinow (2014:132) motivasi adalah kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (direction), intensitas (intensity), dan ketekunan (presistence) perilaku sukarela. Karyawan yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (intensity), untuk sejumlah waktu tertentu (presistence), terhadap tujuan tertentu (direction).

Colquitt, LePine, dan Wesson pada buku perilaku dalam organisasi oleh Wibowo (2015:110) motivasi merupakan sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Robbins dan Coulter (2014:459) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju

tercapainya suatu tujuan. Hasibuan (2014:219) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tema yang populer, tanpa adanya pemimpin para karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, karena fungsi pemimpin disini diperlukan untuk mempengaruhi, memotivasi karyawan serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen seringkali disamakan dengan kepemimpinan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (path – goal theory).

Dasar teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011). Jadi, kepemimpinan adalah proses perilaku dimana seorang pemimpin, memimpin bawahannya sebagai tanggung jawab seorang pemimpin. Mengarahkan, memanfaatkan bawahan dan diharapkan kepemimpinan seorang pemimpin mampu membawa kearah tujuan dari pada organisasi.

2.4.1 Prinsip – Prinsip Kepemimpinan

Menurut Bernes dalam buku Prilaku Dalam Keorganisasian mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor.

Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernes dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung 9 prinsip, yaitu (Nasharuddin

Baidan, 2014) :

- a. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
- b. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- c. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing – masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal – hal yang memiliki kultur yang saling meyalahkan.
- f. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip – prinsip utama perusahaan, sehingga sifat – sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- g. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang

penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari – harimereka.

- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim – tim proyek.
- i. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber – sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

2.4.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sebaik mungkin, dengan memiliki semangat yang tinggi, dan memotivasi yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi kepemimpinan mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang bergerak ke arah pencapaian tepat sasaran (Gary Yuki, 2009). Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat

tercapai (Reza, 2010).

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2013), yaitu:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang – orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang – orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.4.3 Gaya Kepemimpinan

Mengidentifikasi gaya kepemimpinan, fiedler meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu (Robbins & Judge, 2015).

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Menurut (Robbins & Coutler, 2012) dalam (Saputro & Siagian, 2017) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 3 yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi kinerja karyawan.
- b. Kedua adalah gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan otoritas dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawannya.
- c. Ketiga adalah gaya kepemimpinan laissez-faire dimana seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini memberikan karyawannya kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan

dengan cara yang paling sesuai menurut para karyawannya. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa Sumber Daya Manusia merupakan faktor kunci yang paling banyak berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Perusahaan menuntut para pekerjanya untuk bekerja secara optimal dalam memenuhi kebutuhan perusahaan, disamping itu perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan setiap karyawannya. Dalam hubungan dengan bawahannya, kesesuaian gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan harapan yang diinginkan oleh pegawainya dapat memberikan dampak yang positif bagi para karyawannya yaitu akan memiliki semangat kerja yang tinggi

Dari beberapa dimensi dan indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, maka peneliti akan menggunakan 4 gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Agus Jamaluddin dalam jurnalnya (2017) berdasarkan kepribadian yaitu: gaya kepemimpinan karismatis, gaya kepemimpinan diplomatis, gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan moralis.

Adapun indikator dari gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh kartono (2008) sebagai berikut:

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk 20 keahlian atau

keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- c. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- e. Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f. Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja karyawan adalah merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai

oleh setiap karyawan selama periode tertentu. Namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja karyawan belum optimal. Kurang optimalnya kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa hal yakni lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Organisasi selaku induk kerja menuntut agar setiap karyawan untuk selalu bekerja dengan produktif. Salah satu cara agar para karyawan tetap bekerja dengan produktif yaitu dengan penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tidak bisa lepas dari faktor pewarnaan ruangan, kebersihan kantor, pertukaran udara, penerangan, keamanan dan kebisingan dalam area kerja sehingga patut diperhatikan, dipersiapkan dan direncanakan dengan matang karena hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kondisi fisik serta psikologi karyawan, begitupula hubungan antar karyawanpun patut diperhatikan, setiap karyawan harus membina hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun dengan para atasannya, mampu berkomunikasi dalam sebuah team kerja dan bersikap ramah. Apabila organisasi mampu menyediakan hal tersebut tentunya para karyawan akan bersemangat dalam bekerja, mempunyai gairah kerja dan tanggung jawab yang tinggi terhadap penyelesaian tugas-tugasnya yang mempunyai kualitas handal dan terpercaya sehingga apabila hal-hal tersebut terjadi maka kinerja karyawan tersebut dalam bekerja bisa dikatakan tinggi.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja dimana merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal directed behavior (Wibowo, 2010).

Kemudian faktor ketiga yang mempengaruhi dan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan

mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

2.6 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti dan Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1.	(Putri dkk., 2020), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Mengidentifikasi pola hubungan Kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening khususnya pada Koperasi Mekar PT. Gudang Garam tbk.	Analisis jalur path (<i>path analysis</i>) Variabel: 1. Budaya Perusahaann 2. Gaya Kepemimpinan 3. Kepuasan Kerja	1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Budaya organisasi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 5. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 6. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara organisasi budaya dan kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsungnya lebih besar daripada pengaruh langsung.

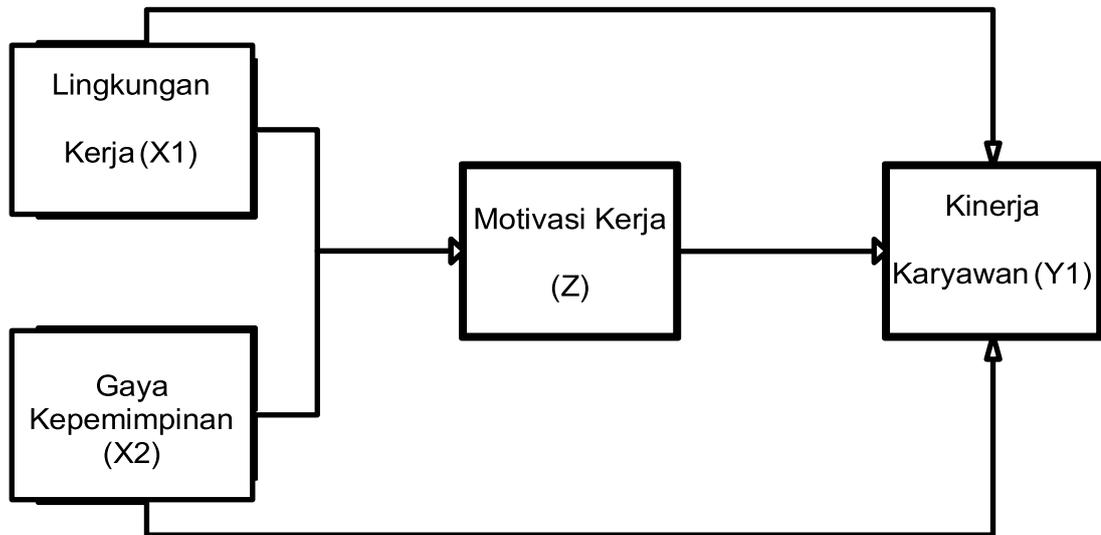
				7. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai karena nilai pengaruh tidak langsungnya adalah lebih besar dari pengaruh langsung.
2.	(Himawan dkk., 2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII.	Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Divisi Regional VII Telkom Indonesia.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Menurut temuan penelitian ini mendukung pengaruh positif gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.
3.	(Mulyadi dkk., 2020), Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dispatcher PT. PLN (Persero) UP2D Makassar.	Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, pekerjaan motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja Dispatcher di PT PLN (Persero) UP2D Makassar	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analisis Deskriptif dengan menggunakan metode multiple regresi.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dispatcher. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dispatcher. 3. Kepuasan kerja berpengaruh

				<p>positif dan signifikan terhadap kinerja dispatcher.</p> <p>4. Secara simultan pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dispatcher secara bersama - sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>5. Yang paling variabel yang dominan dalam model adalah motivasi kerja, 34% menjelaskan hubungan variabel kinerja pegawai dispatcher.</p>
--	--	--	--	---

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

3.2 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan kerangka Konseptual yang dijelaskan, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai jawaban atau dugaan sementara atas masalah yang telah dikemukakan, adapun pengaruh antara variabel penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

3.2.1 Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nurul (Sahlan, 2015) dalam penelitian yang dilakukan, Lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki arti lebih dalam mengukur kinerja karyawan pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang

Airmadidi. Sejalan dengan Hasil penelitian (Siswadi & Mahrani, 2019) menunjukkan bahwa: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja ASN. Ini bisa diartikan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka ASN Kinerja akan lebih baik tetapi dampaknya tidak signifikan. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 = Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3.2.2 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian sebelumnya, tersebut dalam jurnal Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada PT PLN (Persero) APD Semarang) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 = Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3.2.3 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Sajangbati, 2013) menunjukkan bahwa Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hubungan antara motivasi, disiplin dan kepuasan terhadap kinerja karyawan sangat kuat. Pemberian motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, motivasi yang tepat akan mendorong terciptanya disiplin, dan kepuasan yang baik bagi kinerja karyawan. Sejalan penelitian yang dilakukan oleh (Agung, I Gusti, Salit, & Netra, 2013) yang mengatakan bahwa motivasi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan. Hal ini disebabkan, karena dengan motivasi lah sumber daya manusia yang ada mampu terdorong untuk bekerja dengan baik sehingga kinerja yang baik dapat tercapai. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 = Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3.2.4 Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Secara parsial variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Posmi Steel Indonesia. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jika lingkungan kerja dalam suatu perusahaan memberikan kenyamanan dan keamanan dalam menjalankan aktivitas kerja, maka sebagian besar para karyawan akan termotivasi untuk dapat bekerja dengan menunjukkan keahlian pada bidangnya masing-masing, dengan hal itu maka hasil kinerja para karyawan memberikan keuntungan bagi perusahaan secara menyeluruh. (Baribin & Cici Bela Saputri, 2020)

H4 = Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

3.2.5 Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja karyawan (Y2) dapat dikatakan signifikansi positif hubungan searah. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. gaya kepemimpinan memperlihatkan sikap terbuka. (Nugroho & Wiradharma, 2021)

H5 = Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

3.2.6 Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Lingkungan Kerja seorang karyawan berpengaruh langsung dan positif kepada motivasi kerja karyawan PT Shopee International Indonesia. Oleh sebab

itu semakin baik lingkungan kerja maka dapat meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi Kerja seorang karyawan berpengaruh langsung dan positif kepada Kinerja Karyawan PT Shopee International Indonesia. Oleh sebab itu semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.(Efendi & Hardiyanto, 2021)

H6 = Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.

3.2.7 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di Head Office PT Marifood berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena para kepala bagian yang ada di Head Office PT Marifood memiliki gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung untuk memberikan dorongan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.(Saputro & Siagian, 2017).

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan di Head Office PT Marifood berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki tingkat kegigihan yang tinggi sehingga karyawan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan. (Saputro & Siagian, 2017)

H7 = Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.