

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAKUKANG, MAKASSAR)**



Disusun oleh:

**SANDIYUDHA WIRABUANA PUTRA
NIM. A012221090**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAKUKANG, MAKASSAR)**



Disusun oleh:

**SANDIYUDHA WIRABUANA PUTRA
NIM. A012221090**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJATERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
STUDI PADA BANK BRI CABANG PANAKUKANG,
MAKASSAR**

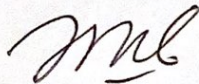
Disusun dan diajukan oleh:

SANDIYUDHA WIRABUANA PUTRA
NIM A012221090

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **10 JULI 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

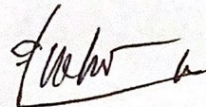
Menyetujui,

Pembimbing Utama



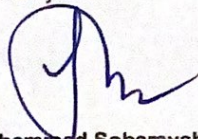
Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si
NIP 195807221986011001

Pembimbing Pendamping



Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
NIP 197602082003122001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Sandiyudha Wirabuana Putra
Nim : A012221090
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Bank BRI Cabang Panakukang, Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Juli 2024

Yang Menyatakan,



Sandiyudha Wirabuana Putra

PRAKATA



Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Tesis ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Studi Pada Bank BRI Cabang Panakukang, Makassar*” yang dibimbing oleh bapak **Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si** dan ibu **Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya dan teristimewa penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis yaitu Bapak **M Yahya** dan Ibu **Haslina** dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga karena telah membesarkan, mendidik, serta senantiasa memberikan dukungan dan motivasi dengan penuh lantunan doa yang senantiasa dipanjatkan untuk anaknya selama ini. Dan saudara dan saudari tercinta saya atas doa dan dukungannya baik secara moril maupun materil selama proses penyelesaian studi.

Tidak sedikit kendala yang penulis hadapi dalam proses penelitian hingga penyusunan tesis. Namun, dengan bantuan dari berbagai pihak, maka kendala tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Seiring dengan penyelesaian tesis ini,

saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama perjalanan penelitian ini.

1. Kepada bapak **Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si** dan ibu **Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si** selaku pembimbing yang berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan tidak henti memberikan nasihat, dan arahan serta telah membantu penulis dalam proses penyempurnaan penelitian ini.
2. Kepada bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Dan bapak **Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Universitas Hasanuddin.
3. Kepada bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIMP** dan ibu **Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.** selaku penguji yang telah memberikan pengetahuan baru dan masukan saran dan kritik yang sangat membangun untuk menjadikan tesis ini lebih baik.
4. Kepada seluruh **Dosen** Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendidik serta memberikan ilmu dan pengetahuan.
5. Kepada para **Staf akademik**, dan semua pihak yang telah menyediakan fasilitas dan lingkungan yang mendukung penelitian saya serta telah membantu dalam memberikan kemudahan dalam proses administrasi.
6. Kepada seluruh **Pegawai Bank BRI Cabang Panakukang, Makassar** yang telah bersedia berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini.

Kontribusi yang sangat berharga dan berperan penting dalam keberhasilan penelitian ini

7. Kepada teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar Angkatan tahun 2022, khususnya kelas **A1** dan kelas konsentrasi **Sumber Daya Manusia A1** atas kerjasama dan dukungannya memberi semangat dan sumbangsih pikiran kepada penulis selama menimba ilmu, semoga selalu diberi kemudahan dalam proses pendidikan selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi kecil dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Akhir kata, rasa syukur saya persembahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa memberikan petunjuk, kekuatan, dan rahmat-Nya dalam setiap langkah hidup. Penulis berharap semoga segala amal kebaikan dan bantuan dari semua pihak yang diberikan kepada penulis dapat bernilai ibadah disisi Allah SWT,

Makassar, 18 juli 2024



Sandiyudha Wirabuana Putra

ABSTRACT

SANDIYUDHA WIRABUANA PUTRA. The Effect of Leadership and Work Environment on Employees' Performance Through Job Satisfaction: Study at BRI Panakukang Branch, Makassar (supervised by Maat Pono and Wahda)

Human resources are one of the implementing elements in organizational activities who are tasked and responsible for carrying out the organization's operational activities. Achieving an organization's goals, vision, and mission cannot be separated from the role of employees as human resources who ensure the continuity of organizational activities. Therefore, leadership, work environment, and job satisfaction can affect employees' performance which has become very important for the company. This research aims to determine the effect of leadership and work environment on employees' performance through job satisfaction at BRI Panakukang Branch, Makassar. This study used a quantitative approach. The total sample was 107 people. The data collection method in this research used a questionnaire containing statements. The data analysis technique used in this research was quantitative analysis which required statistical and mathematical calculations using the SPSS Version 26.0 program. The results of this research indicate that leadership and the work environment have a positive and significant effect on employees' performance; leadership has a positive and significant effect on job satisfaction; the work environment does not have a positive and significant effect on job satisfaction; job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; leadership has an effect on employees' performance through job satisfaction, and work environment has no effect on employees' performance through job satisfaction.

Keywords: leadership, work environment, employees' performance, job satisfaction



ABSTRAK

SANDIYUDHA WIRABUANA PUTRA. *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja: Studi pada BRI Cabang Panakukang, Makassar* (dibimbing oleh Maat Pono dan Wahda).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur pelaksana dalam kegiatan organisasi yang bertugas dan bertanggung jawab menjalankan kegiatan-kegiatan operasional organisasi. Tercapainya tujuan, visi, serta misi organisasi tidak terlepas dari adanya peran karyawan sebagai sumber daya manusia yang menjamin keberlangsungan kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan sudah menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 107 orang. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif yang memerlukan perhitungan statistik dan matematis menggunakan program SPSS Versi 26.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja



DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.4.1. Kegunaan Teoritis	10
1.4.2. Kegunaan Praktis	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2. Kepemimpinan.....	14
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan	14
2.1.2.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	16
2.1.2.3. Fungsi Kepemimpinan.....	18
2.1.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan	18
2.1.2.5. Indikator Kepemimpinan.....	19
2.1.3. Lingkungan Kerja	21
2.1.3.1. pengertian Lingkungan Kerja	21
2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja.....	24
2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja	27
2.1.4. Kinerja Karyawan	31
2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	31
2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	40
2.1.5. Kepuasan Kerja.....	42

2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja	42
2.1.5.2. Tinjauan Empiris Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Individu	48
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	54
3.1. Kerangka Pemikiran	54
3.2. Hipotesis.....	58
BAB IV METODE PENELITIAN	59
4.1. Rancangan Penelitian.....	59
4.2. Situs Dan Waktu Penelitian	59
4.3. Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel	59
4.3.1. Populasi.....	59
4.3.2. Sampel.....	60
4.3.3. Teknik Pengambilan Sampel	61
4.4. Jenis Dan Sumber Data	61
4.5. Metode Pengumpulan Data.....	62
4.6. Variabel Penelitian Dan Defenisi Operasional	62
4.7. Instrumen Penelitian.....	64
4.8. Teknik Analisis Data.....	65
BAB V HASIL PENELITIAN	72
5.1 Rancangan Penelitian	72
5.2 Karakteristik Responden	75
5.3 Uji Hipotesis.....	76
5.4 Pembahasan.....	79
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
6.1 Kesimpulan	85
6.2 Saran.....	85
Daftar Pustaka.....	87
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	48
Tabel 4.1 Besarnya Jumlah Populasi	61
Tabel 4.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	65
Tabel 4.3 Nilai KMO Hasil Uji Validitas	66
Tabel 4.4 Nilai MSA dan Faktor Loading Variabel.....	67
Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas	69
Tabel 5.1 Data Usia Responden	75
Tabel 5.2 Data Jenis Kelamin Responden.....	76
Tabel 5.3 Hasil Uji Persamaan Regresi Model 1	76
Tabel 5.4 Hasil Uji Persamaan Regresi Model 2	77
Tabel 5.5 Hasil Uji <i>Sobel Test</i>	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	56
--------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu institusi karena sumber daya manusia adalah yang mampu mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan institusi sesuai tuntutan masyarakat dan perubahan zaman. Pegawai sebagai manusia yang bekerja untuk merencanakan sekaligus pelaku aktif disetiap aktivitas institusi. Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling utama bagi keberlangsungan institusi sehingga harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan (Hasibuan, 2019). Keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia digambarkan dengan terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi sehingga mampu menjamin keberlangsungan institusi dalam mencapai tujuannya (Astutiningtyas *et al.*, 2021).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur pelaksana dalam kegiatan organisasi yang bertugas dan bertanggung jawab menjalankan kegiatan-kegiatan operasional organisasi. Tercapainya tujuan, visi serta misi organisasi tidak terlepas dari adanya peran karyawan sebagai sumber daya manusia yang menjamin keberlangsungan kegiatan organisasi. Keberlangsungan organisasi juga sangat bergantung pada pencapaian kinerja dari karyawan yang ada pada organisasi itu sendiri. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, oleh karena itu sumber daya manusia

yang bekerja dalam organisasi hendaknya memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas kinerjanya (Wokas *et al.*, 2022).

Pada dasarnya kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012:231). "Menurut Gibson (1997:164), "kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kemampuan, keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, imbalan dan lain sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut pendapat Bangun (2012:336), "seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, tergantung pada bagaimana melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya. Kesalahan dalam menentukan pemimpin akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja, tingginya tingkat absensi, dan perputaran. Salah satu factor yang dapat menentukan baik buruknya kinerja karyawan adalah kepemimpinan di perusahaan.

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. Dalam organisasi, suatu kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik karyawan

dan tugas yang ada, dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Tentu saja hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus karena dapat mengganggu kelancaran suatu kegiatan (Rosalina & Wati, 2020).

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi dalam memberikan kepuasan terhadap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dikatakan demikian, karena gaya kepemimpinan ialah strategi seorang pemimpin untuk menjalankan perusahaannya dengan berbagai cara sesuai pada gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan masing-masing serta yang menjadi penentu bagaimana nasib suatu organisasi dengan berbagai keputusan-keputusan yang diambil (Rinda *et al.*, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Rosalina & Wati, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam suatu organisasi kemampuan yang dimiliki karyawan akan sangat mempengaruhi kinerjanya. Kepemimpinan yang didalamnya terkait dengan kemampuan mengambil keputusan yang dimiliki oleh pimpinan mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal.

Faktor lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan menurut (Punu dkk, 2019) adalah lingkungan kerja, dimana dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan semakin giat dalam bekerja. Lingkungan kerja merupakan situasi dan tempat kerja karyawan. Soetjipto (2008:87) adalah lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat memengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau

perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Seorang individu yang berada pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun dengan atasan. Adapun lingkungan kerja ini merupakan lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerjaan dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan. Hal ini akan berpengaruh dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Jika kondisi lingkungan kerja itu sudah baik dan kondusif maka karyawan bisa menghasilkan kinerja yang baik serta produktifitas yang meningkat, dan begitu juga sebaliknya (Wokas *et al.*, 2022).

Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang penting menjadi perhatian. Oleh karena itu keadaan maupun situasi yang ada di sekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga sebaik mungkin supaya karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Jika sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan kerja tersedia, hal tersebut dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018)

menunjukkan bahwa peningkatan nilai lingkungan kerja yang lebih baik akan cenderung meningkatkan nilai kinerja karyawan menjadi lebih baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Cavorina (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang dapat memengaruhi aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kondisi perusahaan termasuk didalamnya adalah kinerja karyawan.

Selanjutnya lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh suatu organisasi, karena lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, menurut (Afandi, 2018) lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari instansi yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai akan dapat menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Penelitian (Chandra, 2018), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PMI Kota Yogyakarta. Kemudian (Putra & Subudi, 2015) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian (Sahlan *et al.*, 2015) yang secara parsial lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang memengaruhi tidak tercapainya kinerja organisasi yang maksimal yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang

mendorong mengapa seseorang mau bekerja. Jika seorang karyawan telah memperoleh kepuasan dari pekerjaannya maka ia akan merasa senang untuk bekerja. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja belum sepenuhnya terpenuhi. Hal ini terlihat dari kondisi kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi dan kondisi lingkungan kerja karyawan (Siagian & Khair, 2018)

Kepuasan kerja adalah salah satu tahapan yang perlu di perhatikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja merupakan masalah penting yang harus di perhatikan dalam hubungan dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Penelitian (Hisan *et al.* 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan pada Pt. Pos Langsa. Sejalan dengan penelitian (Waworundeng *et al.*, 2021) yang menunjukkan bahwa karyawan menerima kepuasan kerja karyawan melalui persepsi gaji yang mereka terima dari pelaksanaan kerja sudah sesuai kebutuhan yang dirasakan adil dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui productivity atau kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif. Berbeda dengan penelitian (Dhermawan, 2012) menemukan tidak ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Adanya *research gap* di atas memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengajukan sebuah hipotesis dengan menghadirkan faktor yang memengaruhi kinerja yaitu kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian-penelitian di atas juga memberikan fakta secara empiris bahwa pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Dari

kajian tersebut, peneliti mencoba menguji dengan menambahkan variabel mediasi yakni kepuasan kerja. Dengan adanya variabel mediasi ini akan terjadi pengaruh secara langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengujian dengan menambahkan variabel mediasi kepuasan kerja juga dilakukan pada objek dan waktu yang berbeda. Tentunya setiap objek penelitian memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Jadi, orisinalitas dalam penelitian ini terletak pada penambahan variabel mediasi guna meningkatkan pengaruh antar variabel dan juga terletak pada objek penelitian dan waktu yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor BRI Cabang Panakukang. Sebagai salah satu organisasi yang bergerak di bidang perbankan, maka sangat diperlukan kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan, karena selama ini permasalahan yang terjadi yakni kinerja karyawan BRI cabang panakukang masih dianggap kurang optimal. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan bahwa pimpinan kurang memberikan inspirasi atau dorongan bagi setiap pegawai untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, selain itu pimpinan kurang memonitor atau memantau segala aktivitas kerja yang dilakukan oleh setiap karyawan. Selain itu dilihat dari fenomena lingkungan kerja bahwa selama ini kurang terjalin kerja sama yang baik antara sesama karyawan, lingkungan kerja yang kurang mendukung aktivitas kerja, serta kurang terjalin komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasan, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian permasalahan lainnya berkaitan dengan kepuasan kerja, dapat dilihat bahwa karyawan kurang puas khususnya terkait dengan pemberian gaji, tunjangan

dan insentif bagi setiap pegawai, sehingga berdampak terhadap pencapaian hasil kerja karyawan.

Oleh karena itu dengan adanya permasalahan tersebut maka perlunya dilakukan evaluasi mengenai pentingnya masalah kepemimpinan, dan lingkungan kerja, serta kepuasan kerja sehingga nantinya diharapkan kinerja karyawan dapat lebih meningkat lagi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, maka hal ini yang menjadi alasan dalam memilih judul penelitian yaitu : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (BRI Cabang Panakukang, Makassar).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kantor BRI Cabang Panakukang, Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis yaitu :

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- a. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini dapat di jadikan masukan bagi Kantor BRI Cabang Panakukang sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan atau sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan..
- b. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Kantor BRI Cabang Panakukang sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan atau sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan.

1.4.2. Kegunaan Praktik

- a. Bagi Kantor BRI Cabang Panakukang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak perbankan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang pada akhirnya dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan selama ini.

- b. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari organisasi yang mempunyai arti yang sangat penting sumber daya manusia menjadi sumber penentu dari perencanaan tujuan suatu organisasi, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap organisasi, tetapi apabila pelaku dan pelaksana mesin tersebut yaitu manusia, tidak memberikan peranan yang diharapkan maka otomatisasi itu akan menjadi sia-sia. Untuk lebih memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia, berikut ini penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Menurut (Puji, 2014) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.

(Supomo & Eti, n.d.) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dilihat sebagai suatu strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna untuk mencapai tujuan bisnis atau usahanya, sebagai mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan penerapan strategi organisasi.

(Sulistiyani, n.d.) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi, sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang baik mampu memberikan keunggulan bersaing dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya yang tepat diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk memenuhi akan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, maka organisasi atau perusahaan harus mempunyai bagian yang mampu memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia tersebut dan memelihara sumber daya manusia tersebut agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, akan tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yang mana masyarakat dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat), yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen yang satu ini untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen SDM membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.2. Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, Pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, raja, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Menurut Hasibuan (2016), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses

kegiatan untuk menggerakkan seseorang (karyawan) dengan cara mempengaruhi agar orang tersebut melakukan suatu kegiatan agar mencapai tujuan yang diharapkan karyawan. oleh sebab itu kepemimpinan sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja karyawan karena pimpinan yang merencanakan, meng-informasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan (Sutrisno, 2016).

Kartono (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi tim untuk mencapai visi atau tujuan. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok dan melalui penunjukan resmi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk mengoptimalkan efisiensi.

Pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan yang tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Sebab terdapat tiga efektifitas kepemimpinan

yang harus dimiliki pemimpin yakni kecerdasan (*intelligence*), kepribadian (*personality*) dan kemampuan (*ability*). Ivancevich, Konopaske, dan Mateson dalam (Busro, 2018).

Sementara itu, Rivai V (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membimbing seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Meskipun penelitian tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan sifat yang dimiliki oleh semua pemimpin yang sukses, banyak dari mereka yang ditemukan memiliki sifat yang sama. Ini mencakup keterampilan memecahkan masalah, wawasan masalah kelompok, kecerdasan, kemauan untuk bertanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran diri dan lingkungan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Sebagaimana menurut (Terry & Rue, 2010) mengemukakan bahwasanya tipe-tipe kepemimpinan terbagi menjadi 6 bagian, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*). Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
2. Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*). Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
3. Tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksinya harus ditaati.
4. Tipe kepemimpinan demokratis (*democratis leadership*). Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka setiap anggota ikut serta dalam setiap kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.
5. Tipe kepemimpinan paternalistik. Kepemimpinan ini didirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.
6. Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indogenous leadership*). Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal dimana mungkin mereka

berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan daya saing dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara yang ada dalam kelompok tersebut.

2.1.2.3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut.

Secara operasional, (Rivai, 2013) mengemukakan lima fungsi utama kepemimpinan, yaitu: (1) Fungsi instruksi, yaitu komunikasi satu arah. (2) Fungsi konsultasi, fungsi ini adalah komunikasi dua arah. (3) Fungsi partisipatif, ketika pemimpin menjalankan fungsi tersebut, ia akan berusaha untuk memotivasi orang-orang yang dipimpinnya, termasuk partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pengambilan keputusan. (4) Fungsi Delegasi, fungsi ini diwujudkan dengan memberikan kewenangan untuk mengambil keputusan dengan atau tanpa persetujuan pimpinan. (5) Fungsi pengendalian mengacu pada kepemimpinan yang berhasil atau efektif.

2.1.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Pendapat (Mutmainnah, 2001) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari:

1. Charismatic Leadership

(Kharismatik /pengaruh terhadap individu), Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Karyawan dibangkitkan, sehingga

mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2. *Inspirational Motivation*

(Motivasi inspiratif), Pemimpin selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation*

(Stimulasi intelektual), Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. *Individualized Consideration*

(Konsiderasi individual), Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti: kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

2.1.2.5. Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2017) menyatakan indikator kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah sesuatu yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Dalam rangka mencapai tujuan, para anggota organisasi rela untuk mengeluarkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk melaksanakan segala tanggung jawab dan kewajibannya secara maksimal.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah bakat untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan membuat orang lain mengikuti instruksinya menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaanya secara efektif.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

6. Kemampuan mengendalikan emosionalnya

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting untuk meraih kebahagiaan.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Karyawan dalam melaksanakan aktivitas atau tugas-tugas yang di bebaskan dan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satu faktor tersebut adalah lingkungan kerja. Meskipun faktor ini adalah penting bagi karyawan dan perusahaan tetapi masih banyak juga perusahaan yang memperhatikan faktor lingkungan kerja ini. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan dapat menimbulkan rasa senang dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa bosan dan lelah akan lingkungan kerja yang tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan, yang akhirnya dapat menimbulkan kebosanan dan kelelahan sehingga akan menurunkan semangat kerja karyawan yang akhirnya karyawan tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Soetjipto (2008:87) adalah lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat memengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan dapat menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa bosan dan lelah, jika lingkungan kerja tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dapat menimbulkan kebosanan dan

kelelahan sehingga akan menurunkan kegairahan kerja karyawan yang akhirnya karyawan tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

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 dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. 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 yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

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:

(Nuraini, 2013) mengatakan bahwa 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.

(Isyandi, 2004) bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja

(Sedarmayanti, 2016) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa definisi di atas 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.

Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen yang akan mendirikan perusahaan. Penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan tersebut. Segala peralatan yang dipasang dan dipergunakan di dalam perusahaan tersebut tidak akan banyak berarti, apabila para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik

disebabkan faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan. Walaupun lingkungan kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh lingkungan kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

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.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam

lingkungan kerja. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti, 2016):

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang

sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai lingkungan kerja non fisik :

- a. Hubungan Atasan dengan Bawahan Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut (Hariandja, 2014) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.
- b. Hubungan antar Karyawan. Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut (Hariandja, 2014) hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antara karyawan

dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar karyawan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan di mana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut (Sedarmayanti, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Pencahayaan di ruang kerja

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya. 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 mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- a. Cahaya langsung
 - b. Cahaya setengah langsung
 - c. Cahaya tidak langsung
 - d. Cahaya setengah tidak langsung
2. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau baubauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar dengan adanya ventilasi ruangan yang baik sehingga memudahkan pertukaran udara didalam ruangan dan terdapat tanaman disekitar tempat kerja berpengaruh secara

psikologis yang keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3. Kebisingan

Salah satu posisi 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:

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekuensi kebisingan

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

4. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan. 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.

5. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara.

6. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (Nuraini, 2013) yaitu:

1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/karyawati, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-

alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Landasan sesungguhnya dalam suatu perusahaan adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan atau manajer. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai tugas dan perannya sesuai dengan tujuan perusahaan yang dikehendaki dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap

kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administrative, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui SDM sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Menurut (Sedarmayanti, 2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

(Hamali, 2016) bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya

(Eko, 2015) bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan usaha, kecakapan, pengalaman dan kemampuannya baik dalam mengatur waktu maupun menjalankan tugas itu sendiri dengan tanggungjawab untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. Dari bentuk tanggungjawab dari suatu organisasi atau individu tertentu terhadap wewenang yang telah diberikan agar dapat digunakan sebagaimana mestinya dengan hasil sesuai yang diharapkan.

Pentingnya kinerja menurut (Pasolong, 2013) ialah :

1. Tercapainya tujuan organisasi yang tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya.
3. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
4. Untuk mengetahui kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.
5. Untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Menurut (Fahmi, 2016) bahwa ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan

kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.

3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (retraining) serta pengembangan.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja dimana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

Dari berbagai alasan dan bahan pertimbangan tersebut di atas maka semua itu diharapkan akan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu perusahaan. Karena sebagaimana kita ketahui alasan paling utama dari diperlukannya penilaian kinerja adalah agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja di perusahaan, dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta profit perusahaan.

Menurut (Fahmi, 2016) bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representative. Menurut Griffin dalam (Fahmi, 2016) bahwa ada dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

1. Metode objektif (objective methods) menyangkut dengan sejauhmana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif

bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat bagik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

2. Metode pertimbangan (*judgmental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ranking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

Menurut (Abdullah, 2014) mengemukakan bahwa ukuran kinerja karyawan adalah :

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right*).
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas

ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*).

3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Jhon Miner dalam Edison (2016) indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja ada empat :

1. Kualitas,
2. Kuantitas
3. Waktu
4. Kerjasama

Adapun indicator kinerja menurut (Hasibuan Malayu, 2014) menyebutkan sepuluh indikator kinerja diantaranya :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya terbentuk setelah karyawan merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan karyawan belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja karyawan akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaanya

tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Hamali, 2016) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari :

1. Faktor internal karyawan

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

2. Faktor lingkungan internal organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem

manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

2.1.5. Kepuasan Kerja

2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Manusia hidup di dalam suatu lingkungan alam dan sosial. Dalam lingkungan itu manusia mengadakan praktek alam dan praktek sosial. Kedua praktek itu melahirkan pengalaman. Pengalaman ialah data indrawi hasil dari praktek. Data indrawi itu diolah oleh kemampuan daya nalar menjadi data psikologis yang kemudian melahirkan pengetahuan. Pengetahuan itu disusun secara sistematis dan sistemik menjadi ilmu dan teknologi. Ilmu sebagai alat bagaimana praktek harus dilakukan, dan teknologi, sebagai alat kerja. Ilmu dan teknologi itu merupakan hasil kerja manusia, yang merupakan salah satu unsur budaya. Praktek alam dan sosial itu disebut kerja, artinya mengolah alam dan sosial menjadi sesuatu yang bermargaat untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Manusia dalam pekerjaan atau humanisasi kerja (*humanisation of work*) adalah teori yang dibangun dari praktek kerja kemudian teori itu dipraktekkan kembali dalam pekerjaan secara fisik dan psikologis. Secara fisik, humanisasi kerja merupakan proses mengolah input menjadi output, secara psikologis, humanisasi kerja membentuk karakter, atau watak, atau kepribadian manusia. Output merupakan hasil kerja atau prestasi kerja secara material, dan karakter adalah hasil kerja atau prestasi kerja secara immaterial (atau secara kejiwaan atau psikis). Perpaduan output material dan output psikologis itu membentuk kepuasan kerja.

Setiap orang ingin mendapatkan pekerjaan karena dengan bekerja ia mengharapkan mendapat imbalan untuk menghidupi dirinya dan keluarganya. Namun, sering kali terjadi bahwa mendapatkan imbalan saja dirasakan belum cukup. Mereka menginginkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Persoalannya adalah bagaimana menentukan ukuran kepuasan kerja. Terhadap pekerjaan dan imbalan yang sama, kepuasan orang dapat berbeda, orang yang satu dapat merasa puas, sedangkan orang lainnya belum mendapatkan kepuasan.

Menurut (Wibowo, 2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya.

(Badriyah, 2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja

(Susilo, 2015) bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) dimaksudkan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara

individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan reflesi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, (Sutrisno, 2014) yaitu :

1. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja.

Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan merek. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agak keluar. Menurut Steers dan Rhodes, mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-

tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

3. Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

Pada dasarnya, kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai

aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja di sekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Aritonang & Febrian, 2023)	Dampak Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Pt Indomarco Prismatama Cabang Bekasi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa(1) Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (2) Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (3) Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (4) Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	(Fathoni et al., 2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau	Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar $0,001 < 0,05$, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar

			<p>0,001 < 0,05, kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar 0,001 < 0,05, budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar 0,000 < 0,05, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar 0,000 < 0,05, kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar 0,006 < 0,05, kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan p-value 0,027 < 0,05, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan p-value 0,027 < 0,05, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan p-value 0,041 < 0,05.</p>
3	(Hakim, 2018)	Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	<p>Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena karyawan telah terbiasa dengan kepemimpinan yang telah diterapkan perusahaan sehingga karyawan tidak menyadari adanya pengaruh kepemimpinan yang menyebabkan meningkatnya</p>

			<p>kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun dimediasi oleh kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu Banjarmasin Post Group telah berhasil memberikan kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.</p>
4	(Arianto & Septiani, 2021)	<p>Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt AjsMuncul</p>	<p>Dari uji t statistik variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT AJSMuncul, Tangerang Selatan. Begitu juga dengan variabel Lingkungan Kerja Fisik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT AJSMuncul, Tangerang Selatan. Adapun Kepuasan Kerja, tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pada PT AJSMuncul, Tangerang Selatan. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja</p>
5	Khairatun Hisan, Zikriani, Abdul Hamid (2020)	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Langsa</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Langsa. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Langsa. Kepuasan kerja</p>

			dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Langa. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Langa
6	Maudy Rosalina, Lela Nurlaela Wati (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7	Dewi Suryani Harahap, Hazmanan Khair (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja
8	Dewi Suryani	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap

	Harahap, Hazmanan Khair (2019)	Kerja Melalui Motivasi Kerja	Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja
9	Rini Astuti, Iverizkinawati (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh positif variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja karyawan dan untuk kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
10	(Rahmatullah, 2018)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi kerja terhadap kinerja kinerja keryawan pada PT. BTPN cabang Sungguminasa	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan motivasi kerja berpengaruh negative akan tetapi secara simultan semua variabel mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan nilai 0,002 terhadap kinerja karyawan pada PT. BTPN cabang sungguminasa, yang berarti pula bahwa hipotesis yang diajukan adalah diterima, sedangkan hasil analisis secara

			parsial kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan motivasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BTPN cabang sungguminasa.
--	--	--	--