

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Mathis dan Jackson dalam Sumardjo & Priansa (2018:193) kinerja merupakan segala sesuatu yang dilakukan pegawai dalam mengerjakan aktivitasnya. Bangun dalam Purwanti & Mardiana (2019:43) kinerja adalah hal yang didapat dari aktivitas yang telah digapai seorang pegawai yang didasarkan pada persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Nawawi dalam Tannady (2017:153) berpendapat bahwa kinerja merupakan target dari melaksanakan aktivitas dengan baik, berupa fisik atau non fisik.

Ruki A. dalam Sudaryo *et al* (2018:205) berpendapat bahwa kinerja merupakan target yang telah digapai individu dalam menjalankan instruksi yang diberikan padanya yang dilandaskan oleh keterampilan, keahlian, kesungguhan dan waktu. Mangkunegara dalam Tannady (2017:153) kinerja merupakan hasil dari pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah digapai seorang pegawai saat mengerjakan tugas berimbang pada tanggung jawab yang telah dibagikan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, kinerja merupakan hasil dari pencapaian individu saat melaksanakan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Pengukuran Kinerja

Wibowo (2016:155) mengemukakan bahwa melakukan pengukuran kinerja sangat perlu supaya dapat menangkap apakah dalam melaksanakan kinerja diperoleh penyimpangan dari rencana yang ditentukan, kinerja yang dikerjakan berbanding dengan waktu dan target kinerja yang ditetapkan, maupun sudah tergapai berbanding pada yang diinginkan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan terhadap kinerja nyata serta terukur. Jika kinerja tidak bisa diukur berarti kinerja tersebut sulit dikelola.

Dalam pengukuran kinerja hendaklah jelas mengenai apa yang dikatakan penting dan relevan oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran kinerja bisa dikerjakan dengan cara : pastikan syarat yang diharapkan sudah terlaksana; mengusahakan standar kinerja supaya tercipta perbedaan; mengusahakan jarak pada individu agar memonitor tingkat kinerja; menjauhi akibat dari turunnya kualitas; mengelola *feedback* agar terdorongnya usaha perbaikan. Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:156) syarat dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu : perlu memahami mengenai ukuran atau gambaran kinerja; memiliki kesadaran mengenai format skala dan instrumennya; saat

kondisi meninjau perilaku dan kinerja yang sangat diperlukan individu; dan hendaklah termotivasi supaya pekerjaan rating dapat dilakukan secara sadar.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Simanjuntak dalam Tannady, H (2017:154) berpendapat mengenai tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kualitas dan kemampuan karyawan : Segala hal yang berkenaan pada pendidikan, semangat kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisii fisik karyawan.
- b. Sarana pendukung : Berkenaan mengenai lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, dan teknologi) dan hal lain yang berkaitan dengan ketentraman karyawan (gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra Sarana : Berkenaan mengenai pertimbangan pemerintah dan jalinan industrial manajemen.

Mathis dan Jackson dalam Tannady (2017:155) membahas tentang kinerja karyawan maka tidak lepas dari berbagai macam faktor yang ikut serta di antaranya :

1. Faktor Kemampuan : Secara psikologis kemampuan karyawan berlaku pada kecakapan potensi (IQ) serta kecakapan *reality* yang berarti karyawan memiliki IQ diatas rata-rata melalui pendidikan yang memuaskan untuk jabatannya serta pandai saat melakukan

aktivitas biasanya sehingga memudahkan dalam menggapai kinerja yang diinginkan.

2. Faktor Motivasi : Motivasi ialah keadaan yang mendorong diri seorang pegawai agar terarah untuk menggapai tujuan kerja.

4. Penilaian Kinerja

Tingkat keberhasilan karyawan saat menjalankan tugasnya disebut dengan “*level of performance*” artinya level kinerja. Produktivitas kerja yang tinggi dimiliki oleh karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi, dan, produktivitas kerja yang rendah dimiliki oleh karyawan dengan tingkat kinerja yang belum berimbang dengan kriteria yang ditentukan (Sumardjo & Priansa, 2018:204).

Kasmir (2018:179) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah salah satu dari kumpulan peran manajemen sumber daya manusia. Sesudah pegawai diterima dan dijadikan calon pegawai, maka akan mulai bekerja bahkan ikut ke pelatihan terlebih dahulu. Saat melakukan pekerjaan, pegawai akan diperhatikan dan dilihat pencapaiannya atau dengan kata lain kinerjanya.

Tannady (2017:163) menyimpulkan bahwa, ada lima parameter yang diperlukan oleh manajer saat mengukur pencapaian kinerja dari karyawannya yaitu :

a. Kuantitas Pekerjaan

Berkenaan dengan jumlah kriteria yang telah memenuhi dan syarat dari perusahaan mengenai capaian produk yang telah ditetapkan. Ukuran kuantitas pekerjaan dapat dinilai dengan melihat skala total pegawai yang diperlukan agar pekerjaan dapat selesai.

b. Kualitas Pekerjaan

Berkenaan kepada pegawai yang menghasilkan kualitas bagus pada setiap pekerjaan. Parameter ini berfokus pada menilai karyawan dianggap baik apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.

c. Ketetapan Waktu

Masing-masing pekerjaan ditugaskan mempunyai karakteristik berbeda, apabila kuantitas bagus belum tentu semua pekerjaan dipandang bagus atau kualitas bagus, beragam juga pekerjaan dipandang bagus apabila massa dalam menyelesaikannya tepat pada waktunya. Parameter ini berfokus pada perfoma yang baik apabila ia dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya secara tepat waktu atau dapat selesai sebelum target waktu yang ditentukan.

d. Kehadiran

Penilaian kinerja karyawan berulang kali mengutamakan kepada pegawai bukan pada pekerjaan yang dikerjakan. Pada kondisi

pekerjaan tertentu kehadiran karyawan di saat yang sulit lebih mendapat prioritas apresiasi dari pimpinan manajer. Contohnya ketika hari libur atau hari raya, sementara sebagian besar karyawan yang lain memilih untuk cuti atau libur namun sebagai kecil karyawan mampu berkomitmen untuk datang bekerja.

e. Kemampuan Kerja sama

Kemampuan kerja sama dapat diartikan bahwa setoap pekerjaan tidak diselesaikan dengan satu individu saja. Terdapat pekerjaan tertentu yang berskala besar, jumlah sumber daya manusia sangat diperlukan, lalu kemampuan bekerja sama dalam tim akan menjadi modal berharga tercapainya sasaran kerja tim dan departemen.

Sedarmayanti dalam Tannady (2017:165), intruksi pengukuran kinerja adalah sarana yang digunakan pada saat mengukur karyawan, yang meliputi :

1. Prestasi kerja

Pencapaian pegawai saat menjalankan suatu aktivitas, baik berupa kualitas maupun kuantitas.

2. Keahlian

Tingkat kemampuan yang dipunyai karyawan saat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

3. Perilaku

Sikap dan kepribadian pegawai yang tertuju kepada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepribadian terdiri dari kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

4. Kepemimpinan

Sudut pandang keahlian manajerial dan seni saat memberikan pengaruh pada individu lain supaya mengarahkan tugas dengan tepat dan cepat, maupun dalam menentukan pilihan serta penentuan prioritas.

Sedarmayanti (2013:262) menyimpulkan bahwa ada tujuh tujuan penilaian kinerja diantaranya :

- a. Memahami *skill* dan kemahiran pegawai.
- b. Sebagai aturan penyusunan bidang kepegawaian terutama menyempurnakan kondisi kerja, meningkatkan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai aturan pengembangan dan pendayagunaan pegawai semaksimal mungkin, hingga dapat ditunjukkan rencana karirnya, naiknya pangkat dan naiknya jabatan.
- d. Menciptakan ikatan timbal balik antara pimpinan dengan bawahan yang sehat.

- e. Memahami keadaan perusahaan secara menyeluruh mulai dari bagian kepegawaian, terutama kinerja karyawan saat bekerja.
- f. Secara pribadi, pegawai memahami kelebihan dan kelemahannya hingga dapat mempercepat perkembangannya. Setiap pimpinan akan menilai dan memperhatikan serta lebih mengetahui karyawan sehingga dapat memotivasi karyawannya.
- g. Nilai dari pelaksanaan pekerjaan bermanfaat pada penelitian dan pengembangan di bagain ketenagakerjaan.

5. Indikator Kinerja

Bangun dalam Purwanti & Mardiana, (2019:43) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu terdiri dari :

a. Jumlah Pekerjaan

Jumlah yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sebagai tanda bahwa ketentuan standar pekerjaan.

b. Kualitas Pekerjaan

Pegawai suatu perusahaan hendaklah melengkapi ketentuan supaya memenuhi kualitas sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan.

c. Ketetapan Waktu

Tingkat aktivitas yang diselesaikan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Karena terdapat pekerjaan yang harus diselesaikan dengan tepat waktu.

d. Kehadiran

Dalam menyelesaikan pekerjaan maka dibutuhkan kehadiran karyawan saat mengerjakan pekerjaan berimbang dengan waktu yang ditetapkan.

e. Kemampuan Kerja Sama

Dalam suatu pekerjaan terdapat pekerjaan yang mengharuskan dua individu atau lebih dalam menyelesaikannya, maka dibutuhkan kerja sama sesama karyawan.

Indikator-indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:62) sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan

Jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Sesuai dengan jenis pekerjaan di bidangnya masing-masing.

2. Kualitas pekerjaan

Cara untuk mengetahui bagaimana hasil dari kinerja karyawan dan sejauh mana karyawan dapat bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik.

3. Ketetapan waktu

Ketetapan waktu dapat mengukur tinggi rendahnya kinerja karyawan. Jika dapat mengatasi pekerjaan dengan cepat dan tepat. Ketetapan waktu dapat dilihat dari kesesuaiannya saat mengatasi pekerjaan dengan waktu yang ditentukan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Busro (2018:215), secara etimologi, kata kepemimpinan berawal dari kata “pimpin” yaitu bimbing atau tuntun. Berawal dari kata pimpin munculah kata kerja memimpin berarti membimbing atau menuntun, serta kata benda pemimpin ialah orang yang berperan memimpin atau orang yang membimbing dan menuntun. Kepemimpinan menurut Obiwuru dalam Busro (2018:216) adalah “*Leadership as the individual behavior to guide a group to achieve the common target*”. Atau kepemimpinan adalah perilaku dari individu yang memimpin supaya mengarahkan aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

Siddique *et al* dalam Tannady (2017:229) kepemimpinan adalah seseorang yang dapat menginspirasi dan mampu membawa serta mengarahkan pengikutnya untuk mewujudkan tujuan. Siagian dalam Sutrisno (2020:213) menyatakan kepemimpinan ialah kecakapan

individu dalam membujuk pegawainya semaksimal mungkin sehingga individu tersebut mau melakukan kehendak pimpinan walaupun secara pribadi itu tidak disukainya.

Yuki dalam Sudaryo *et al* (2018:148) berpendapat kepemimpinan sebagai tahapan dalam membujuk individu lain untuk mengetahui dan setuju dengan yang dilakukan, bagaimana, kapan, dan di mana melakukannya.

Sunyoto, D (2015:30) mendefinisikan kepemimpinan adalah tahap yang dikerjakan individu agar mempengaruhi individu lain, menuntun, membuaat struktur, menyediakan kegiatan dan ikatan pada suatu kelompok serta organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kuasa dan yang memberikan pengaruh dan inspirasi kepada setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Peran Pemimpin dalam Organisasi

Peran pemimpin dalam organisasi menurut Sutrisno (2020:219) yaitu :

a. Peranan yang bersifat interpersonal

Pertama, sebagai tanda keberadaan perusahaan, peranan tersebut dilakukan pada berbagai kegiatan yang bersifat formal. Contohnya hadir dalam beragam upacara resmi, menghadiri undangan atasan,

rekan kerja, para bawahan dan mitra kerja. Kedua, sebagai pemimpin bertanggung jawab dan memiliki tugas agar memotivasi serta memberikan petunjuk pada bawahan tetapi pada kenyatannya berkenaan dengan para bawahan. Ketiga, selaku penghubung memiliki peranan di mana seorang manajer hendaklah mewujudkan jaringan yang luas dengan memberikan kepedulian terutama pada individu yang mampu berdaya untuk sesuatu bagi organisasi.

b. Peranan yang bersifat informasional

Pertama, sebagai seorang manajer hal yang dilakukan adalah memantau informasi yang masuk dari dan ke dalam perusahaan. Manajer selalu mendapatkan informasi yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Kedua, tugas pembagi informasi. Beragam informasi yang didapat oleh individu akan berguna saat pengelolaan fungsi manajerialnya, tetapi mungkin juga akan disalurkan kepada pihak lain dalam organisasi. Ketiga, tugas juru bicara organisasi. Tugas ini membutuhkan keahlian dalam menyebarkan informasi dengan benar pada pihak di luar perusahaan dan menuntut pengetahuan yang mendalam mengenai beragam aspek industri yang ditanganinya.

c. Peranan pengambilan keputusan

Pertama, sebagai entrepreneur seorang pemimpin harus dapat mengkaji perkembangan keadaan yang dihadapi oleh perusahaan. Kedua, peredam gangguan. Artinya bersedia menanggung tanggung

jawab dalam mengambil tindakan korektif jika kedepannya akan menghadapi gangguan serius dan jika tidak ditangani maka berdampak negatif kepada perusahaan. Ketiga, pembagi sumber dana serta daya. Wewenang untuk menempatkan posisi orang lain, wewenang mempromosikan orang dan menurunkan pangkat seseorang.

3. Teori Kepemimpinan

Secara garis besar menurut Sutrisno (2020:226) pendekatan teori kepemimpinan dibagi menjadi tiga yaitu :

a. Pendekatan teori sifat

Teori sifat mengartikan bahwa setiap orang yang dilahirkan menjadi pemimpin dikarenakan mempunyai sifat sebagai pemimpin. Para pengikut teori sifat berusaha menyamaratakan sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, contohnya fisik, mental, dan kepribadian. Pemimpin yang sukses memiliki sifat antara lain ; takwa, sehat, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, disiplin, kreatif, tanggung jawab, dan berinovasi.

b. Pendekatan teori perilaku

Teori perilaku dilandaskan pemikiran, bahwa kepemimpinan ialah hubungan antara pemimpin dengan pengikut, dalam interaksi tersebut pengikutlah yang mengkaji dan memberi tanggapan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Ada dua orientasi

pendekatan perilaku, ialah perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas memunculkan gaya kepemimpinan autokratik, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya kepemimpinan gaya demokratis atau partisipatif.

c. Pendekatan teori situasi

Teori situasi berusaha mengembangkan bahwa kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Hanya pemimpin yang dapat mengetahui keadaan dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Menurut model ini, pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang pengaruh motivasi mereka positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

4. Indikator Kepemimpinan

Pamungkas dalam Prayudi (2017:22) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Peduli dan menghargai karyawan

Rasa menghargai dalam diri seorang pemimpin haruslah ada. Terutama menghargai para karyawan hal tersebut dapat menjadi suatu motivasi dalam memacu semangat kerja pegawai. Dengan pegawai mendapatkan pujian akan membuat para karyawan merasa dihargai.

b. Integritas

Seorang pemimpin harus mempunyai integritas yang berarti melaksanakan suatu hal sesuai dengan yang dikatakan. Integritas bisa diartikan sebagai penepatan janji seorang pemimpin terhadap bawahannya, yang dapat membuat para bawahan percaya bahwa pemimpin tersebut dapat membawa timnya ke posisi teratas.

c. Bijaksana

Pemimpin yang bijaksana dapat membawa pengaruh yang positif terhadap karyawannya dan dapat menghilangkan pengaruh negatif yang ada sehingga dapat memajukan timnya.

d. Memberikan arahan serta dukungan

Pemimpin harus memberikan arahan dan dukungan kepada para karyawan untuk mencapai suatu sasaran. Memberikan arahan dan dukungan berarti perhatian dalam apa yang dilakukan oleh karyawan, dapat memberikan nasihat dan arahan saat dalam keadaan yang sulit.

e. Bersikap adil

Pemimpin harus bersikap adil karena hal ini penting supaya para karyawan tidak merasa dibeda-bedakan dan mengerti bahwa masing-masing dari mereka adalah penting. Adil disini berarti memberikan perhatian, perlakuan yang adil dan yang sepatutnya kepada para karyawan.

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Sunyoto, D (2015:31) antara lain :

1. Cara berkomunikasi

Pemimpin haruslah mendapatkan informasi yang jelas sehingga memiliki keahlian berkomunikasi dengan baik dan lancar.

2. Pemberian motivasi

Pemimpin perlu memiliki keahlian dalam mendapatkan sebuah dukungan ataupun motivasi kepada karyawannya.

3. Kemampuan memimpin

Tidak semua pemimpin dapat memimpin karena bakat seseorang dalam memimpin itu berbeda.

4. Pengambilan keputusan

Setiap pemimpin hendaklah memiliki kemampuan untuk mengambil tindakan. Setiap keputusan yang diambil haruslah didasarkan fakta dan sesuai dengan aturan yang berlaku pada setiap perusahaan, dan keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin bisa memberikan motivasi kepada karyawannya.

5. Kekuasaan yang positif

Pemimpin saat menjalankan perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dan hal tersebut hendaklah menghadirkan rasa aman bagi pegawai yang bekerja.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:322) menyatakan motivasi adalah kumpulan dari tahapan yang membangkitkan, memberikan arah, dan menjaga sikap individu menuju pencapaian tujuan. Robbins dan Judge dalam Busro (2018:50) mengatakan motivasi adalah sebuah tahapan yang menunjukkan intensitas, tujuan dan kegigihan individu untuk menggapai tujuannya.

Afandi, P (2018:23), menjelaskan motivasi ialah sebuah tekad yang muncul pada diri individu sebab merasa tergerak hati lalu terdorong sehingga dapat mengerjakan sebuah aktifitas yang dilakukan dengan perasaan senang dan serius sehingga mendapatkan target yang baik dan berkualitas. Amstrong dalam Sumardjo dan Priansa (2018:140) motif ialah argumen untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkenaan mengenai kekuatan, arah perilaku serta faktor-faktor yang memengaruhi individu untuk berperilaku.

Robbins dalam Tannady (2017:188) motivasi berhubungan dengan segala usana untuk mencapai tujuan. Gitosudarmo dalam Sutrisno (2020:111) pentingnya motivasi untuk tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Apabila tidak ada motivasi dari pegawai untuk bekerja sama, maka tujuan yang ditentukan tidak bisa tercapai. Dan apabila

pegawai memiliki motivasi yang tinggi, jadi ini semua ialah jaminan atas berhasilnya perusahaan dalam menggapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka diambil kesimpulan motivasi ialah sebuah dorongan dalam diri individu untuk melakukan sesuatu untuk menggapai tujuan tertentu.

2. Teori Motivasi

a. Teori hierarki kebutuhan

Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja selalu serupa dengan keinginan biologis dan psikologis, ialah berbentuk material maupun non-material. Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis : Tingkatan kebutuhan individu paling dasar ialah kebutuhan agar tetap hidup seperti makanan, minuman, perumahan, oksigen dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman : Kebutuhan yang berupa keamanan serta perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan keberlangsungan pekerjaan dan jaminan akan hari tuanya.
- 3) Kebutuhan sosial : Kebutuhan yang berkaitan dengan hubungan yang erat dengan individu lain. Perusahaan berhubungan dengan kelompok kerja yang solid, supervisi yang baik.

- 4) Kebutuhan penghargaan : Kebutuhan untuk dihormati, dihargai atas prestasi dan pengakuan akan kemampuan kerja seorang individu.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri : Tingkatan kebutuhan paling tinggi menurut Maslow. Berhubungan mengenai kemampuan, *skill*, dan potensi. Mengutarakan ide dan memberikan penilaian serta kritik terhadap sesuatu merupakan kebutuhan untuk berpendapat.

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Alfeder

Menurut teori ERG terdapat tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan keberadaan : Kebutuhan yang berkaitan pada kebutuhan dasar terutama kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan akan makan, minum, pakaian, rumah serta keamanan.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi : Kebutuhan yang mengutamakan pada pentingnya ikatan antara individu serta berhubungan dengan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan.
- 3) Kebutuhan akan pertumbuhan : Harapan dengan pengembangan kemampuan pada diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kapasitas dirinya.

c. Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyimpulkan, setiap orang yang bekerja mendapatkan energi potensial yang bisa digunakan sesuai pada dukungan situasi,

motivasi dan peluang yang ada. Ada tiga jenis kebutuhan menurut David Mc. Clelland yaitu :

1) Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya :

- a) Orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi tinggi maka mempunyai rasa tanggung jawab pada melaksanakan suatu tugas.
- b) Orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi tinggi akan mempunyai sebuah harapan besar agar berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi tinggi maka akan mempunyai harapan untuk bekerja keras supaya mendapatkan umpan balik atas pekerjaannya.

2) Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya :

- a) Individu mempunyai harapan dan perasaan ingin diterima oleh masyarakat di lingkungan tempat mereka bekerja.
- b) Individu berupaya membangun ikatan sosial yang dapat membantu dan membahagiakan orang lain.
- c) Individu mempunyai suatu per harian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

3) Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya :

- a) Harapan supaya dapat memengaruhi orang lain secara langsung.

- b) Harapan agar mengadakan pengendalian terhadap individu lain.
- c) Terciptanya usaha untuk menjaga ikatan pimpinan pengikut.
- d) Pada dasarnya semua individu berusaha mencari posisi pimpinan.

3. Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Afandi, P (2018:29) sebagai berikut :

a. Balas jasa

Sesuatu baik barang, jasa maupun uang yang dapat diartikan sebagai kompensasi yang diterima karyawan karena telah memberikan jasa dan tenaga kepada perusahaan.

b. Kondisi kerja

Keadaan dari lingkungan kerja perusahaan yang menjadi tempat karyawan dalam melakukan pekerjaan. Seperti diketahui keadaan kerja yang nyaman akan mewujudkan aktivitas berjalan dengan lancar dan baik.

c. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja ialah segala hal yang ada pada perusahaan dan dapat ditempati atau dinikmati oleh para karyawan.

d. Prestasi kerja

Merupakan hasil yang telah dicapai dan menjadi satu hal yang diinginkan oleh semua karyawan dalam bekerja.

e. Pengakuan dari atasan

Ketika seorang pemimpin memberikan pernyataan yang baik kepada bawahannya. Sehingga apakah kepemimpinan tersebut sudah menerapkannya atau belum.

f. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang melakukan pekerjaannya sendiri apakah dapat memotivasi karyawan lainnya.

Indikator-indikator motivasi menurut Mangkunegara (2015:11) sebagai berikut :

1. Penghargaan diri

Individu akan merasa terhormat jika orang lain menghargai ia di dalam lingkungan kerjanya. Merasa dihargai akan individu untuk bekerja lebih baik.

2. Kekuasaan

Individu akan termotivasi jika diberikan kekuasaan serta kewenangan atas pekerjaannya dengan tidak adanya paksaan oleh individu lain selama apa yang dikerjakan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

3. Kebutuhan keamanan kerja

Kebutuhan untuk mempunyai jaminan serta rasa aman jauh dari bahaya fisik dan terhindar dari takutnya kehilangan pekerjaan hingga mempunyai ancaman untuk masa depannya.

D. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Sedarmayanti dalam Sudaryo *et al* (2018:47), lingkungan kerja merupakan semua alat dan bahan yang ada di lingkungan sekitar tempat di mana individu bekerja, bagaimana metode bekerjanya serta peraturan kerja yang baik sebagai individu ataupun sebagai kelompok.

Mardiana dalam Sudaryo *et al*, (2018:47) lingkungan kerja ialah tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya setiap hari serta lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal.

Nitisemito dalam Rahayu *et al* (2020:186) lingkungan kerja ialah benda yang berada disekeliling pegawai dan bisa berpengaruh pada dirinya saat melaksanakan tugas diberikan kepadanya..

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan lingkungan kerja merupakan segala hal yang berada di sekitar pegawai sehingga mempengaruhi dirinya saat mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2013:19) menyatakan bahwa jenis lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu :

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan lingkungan yang berada di sekeliling tempat kerja sehingga bisa mempengaruhi pegawai secara langsung ataupun tidak langsung.

b. Lingkungan non fisik

Lingkungann kerja non fisik ialah segala kondisi yang terjadi dan berkenaan dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisiik yaitu lingkungan kerja yang tidak bisa kita abaikan.

3. Indikator Lingkungan Kerja

Nitisemito dalam Rahayu *et al* (2018:186) menjelaskan indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

a. Suasana kerja

Keadaan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan yang bisa mempengaruhi pekerjaan itu sendiri. Kondisi saat kerja haruslah nyaman dan bisa membuat karyawan merasa senang sehingga dapat memicu semangat kerja dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang telah diberikan.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan sesama rekan kerja haruslah terjalin harmonis tidak adanya rasa cemburu antar rekan kerja. Tidak hanya rekan kerja, hubungan yang harmonis haruslah tetap terjalin dengan atasan

maupun bawahan. Hubungan yang harmonis dapat membuat pegawai nyaman saat bekerja dan tidak ada rasa canggung dalam berinteraksi.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Fasilitas kerja haruslah lengkap, jika kelengkapan fasilitas kerja kurang maka dapat memicu hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Sehingga peralatan dalam pekerjaan harus lengkap dan canggih supaya dapat mendukung kelancaran pekerjaan.

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dalam Sudaryo *et al* (2018:50) sebagai berikut :

1. Penerangan

Penerangan yang cukup akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Karena karyawan akan lebih cepat mengerjakan tugasnya, dan mata tidak lelah dikarenakan cahaya yang terang dan kesalahan bisa dihindari.

2. Kebersihan

Tempat kerja yang bersih akan mendatangkan perasaan yang tenang saat bekerja. Maka pegawai dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

3. Pertukaran udara

Manusia sebagai mana memerlukan udara yang segar dan nyaman. Udara yang segar dan nyaman mengandung struktur

kimia yang baik untuk kelembaban dan suhu agar tidak mengganggu pernapasan serta kesehatan.

4. Suara atau kebisingan

Saat melakukan pekerjaan akan terdengar suara yang berasal dari mesin di perusahaan. Suara bising yang terdengar oleh karyawan dapat mengganggu konsentrasi karyawan. Maka pegawai akan merasa lelah, kesal dan mengakibatkan turunnya produktivitas kerja atau efektivitas kerja.

5. Keamanan

Hal yang termasuk keamanan ialah keamanan atas barang yang menjadi milik pegawai. Jika perusahaan sulit memberikan fasilitas keamanan yang baik maka semangat kerja karyawan akan turun.

E. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka mengenai penelitian terdahulu memiliki tujuan yaitu agar memahami ikatan antara penelitian yang sudah dikerjakan sebelumnya dengan penelitian yang akan dikerjakan. Penulisan akan membagikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, sebagai berikut :

Tabel 10
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Raden Minda Kusumah, ISEI Business and Management Review Vol. 1 No. 1 (2017) DOI : https://doi.org/10.36217/ibmr.v1i1.35	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja pada Pegawai di Bagian Quality Control PT. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka.	Penelitian survey yang bersifat deskriptif dan asosiatif dengan pendekatan kuantitatif.	Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Adanya pengaruh antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan Gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. <i>Adjusted R-Square</i> sebesar 83,7% dan sisanya 16,5% dipengaruhi oleh variabel lain.
2.	Risfatul Khotimah, Edward Gagah, SE, MM., Leonardo B Hasiholan SE, MM, Journal of Management Vol. 3 No. 3 (2017) ISSN : 2502-7689	Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT. Ungaran Sari Garment.	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh dengan variabel kinerja karyawan. Dengan <i>Adjusted R-Square</i> sebesar 83,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dengan kinerja karyawan. Variabel stres kerja memiliki pengaruh negatif dengan kinerja karyawan

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Joni Heruwanto, Dede Septian dan Ergo Nurpatrian Kurniawan, Jurnal Manajemen Kewirausahaan, Vol. 15 No. 02 (2018), P-ISSN : 1858-1048 E-ISSN : 2654-9247	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Taro Paloma Bogor	Analisis Regresi Linear Berganda	Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Dengan <i>Adjusted R-Square</i> sebesar 0,457 atau 45,7% dan sisanya 54,3% dipengaruhi oleh variabel lain.
4.	Nur Mufarokhah, Akuntansi Bisnis & Manajemen, Vol. 26 No.1 (2019) ISSN : 0854-4180	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Swadaya Graha (Semen Indonesia Group) Gresik	Analisis Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dengan kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,625 atau 62,5% yang berarti

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan sisanya 37,2% dipengaruhi oleh variabel lain.
5.	Ahmad Aji Rahman, Yusniar Lubis dan Khairul Saleh, Jurnal Ilmiah Pertanian (JIPERTA) Vol. 1 No. 1 (2020) ISSN : 2550-1305	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa Medan.	Analisis Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari koefisien determinasi pada R-Square yaitu 0,867 atau 86% sedangkan sisanya 14% dipengaruhi oleh variabel lain.
6.	Wulan Purnasari dan Heriyanta Budi Utama, Aktual : Journal of Accounting and Financial Vol. 5 No. 1 (2020) ISSN : 2357-568x	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Departemen Gudang PT. Sari Warna Asli Garment Surakarta.	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai Adjusted R-Square kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja 72,8% dan sisanya 27,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

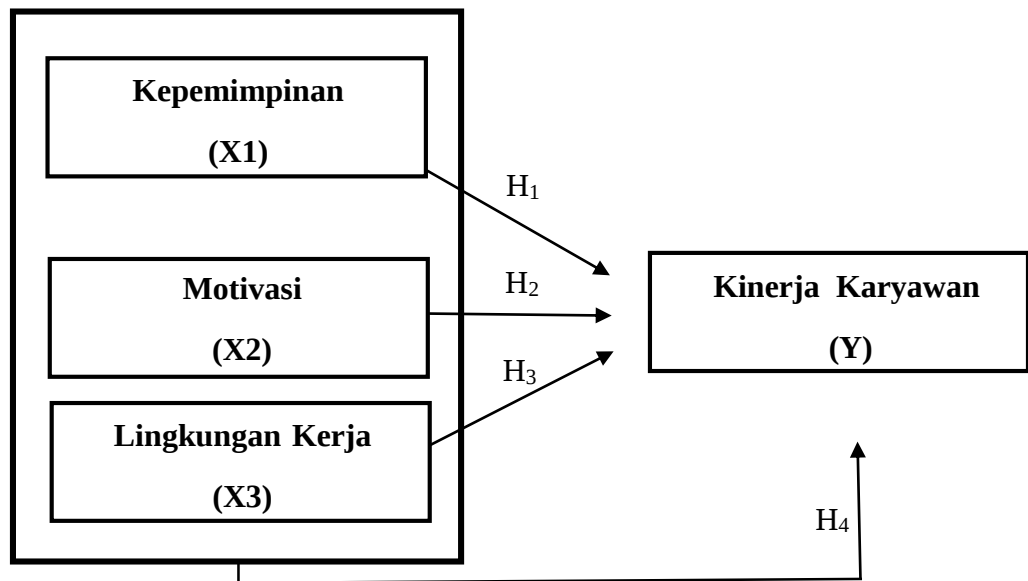
No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
7.	Dwi Astuti, Journal article, Vol. 4 No. 2 (2020) DOI : https://doi.org/10.22441/indikator.v4i2.10004	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fanuc Indonesia	Penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan tidak berpengaruh dengan kinerja karyawan Motivasi ada pengaruh terhadap kinerja karyawan Lingkungan kerja tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan
8.	Naila Amrillah Zakiah dan Jojok Dwiridotjahhono, Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Vol. 8 No. 1 (2021) ISSN : 2355-9643 ISSN : 2460-3775	Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Romi Violeta Sidoarjo.	Metode kuantitatif dan analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Romi. Dengan nilai Adjusted R square sebesar 0,716 atau sebesar 71,6%. Motivasi memiliki pengaruh signifikan dengan kinerja karyawan. Disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Eka Wulandari, Iin Emy Prastiwi, dan Abdul Haris Romdhoni, Jurnal Studi IslamidanaSosial Vol. 2 No. 1 (2021) ISSN : 2722-7243 ISSN : 2722-8096	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hermosa Garment International.	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Dan menggunakan analisis linier berganda	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan Adjusted R-Square sejumlah 41,3% sisanya sejumlah 58,7% yang dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti
10.	Citra Islamiati, Endri Sentosa dan Maya Syafriana Effendi, JurnalvIKRA-ITH Ekonomika,nVol. 4 No. 2 (2021) ISSN : 2654-7538	Pengaruh Motivasi Kerja, Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Puma Cat Indonesia	Penelitian kuantitatif	Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel lingkungan kerja ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

F. Kerangka Berpikir

Uma Sekaran dalam Sugiyono (2019:95) menyatakan, kerangka berpikir ialah model abstrak mengenai teori yang berkaitan dengan beragam faktor yang sudah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir menerangkan secara teoritis kaitan antar variabel yang akan diteliti. Sehingga secara teoritis hendaklah diterangkan hubungan antar variabel independen dan dependen.

Sapto Haryoko dalam Sugiyono (2019:95) menyatakan bahwa kerangka berpikir pada penelitian harus dikemukakan. Karena jika pada penelitian tersebut tentang dua variabel atau lebih. Apabila penelitiannya hanya meneliti variabel atau lebih secara mandiri, penulis harus melakukan deskripsi teoritis untuk setiap variabel, juga argumentasi terhadap variabel yang diteliti. Penelitian mengenai dua variabel atau lebih, umumnya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi ataupun hubungan. Oleh karena itu, sebelum menyusun hipotesis harus menyusun kerangka berpikir.



Gambar 1
Kerangka Berpikir

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian dinyatakan berupa pertanyaan. Dikatakan sementara karena, jawaban yang diberikan berdasarkan dengan teori yang relevan, bukan berdasarkan pada fakta empiris yang didapatkan melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019:99).

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Khotimah *et al* (2017:7) pada PT. Ungaran Sari Garment. Mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PT. Ungaran Sari Garment dengan nilai t-hitung 4.480 dan nilai t-tabel 1.992 berarti $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ dengan signifikansi $0,000 < \alpha$ sebesar 0,025. Dan menurut penelitian Purnasari & Utama

(2020:87) Pada PT. Sari Warna Asli Garment Surakarta. Menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Sari Warna Asli dengan nilai sig. $0.00 < 0,05$. Sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Heruwanto *et al* (2018:179) pada PT. Putra Taro Paloma Bogor. Mengatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi motivasi sebesar $b_1 = 0,047$ pada model persamaan regresi linear ganda $\hat{Y} = 28.837 + 0,047X_1 + 0,108X_2$. Sehingga para karyawan memiliki motivasi yang besar dan rajin dalam bekerja oleh karena itu kinerja akan semakin meningkat. Sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Purnasari dan Utama (2020:87) pada PT. Sari Warna Asli Garment Surakarta. Menyatakan bahwa Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Sari Warna Asli dengan nilai sig. $0,00 < 0,05$. Dan menurut penelitian Khotimah *et al*, (2017:7) pada PT. Ungaran Sari

Garment. Mengatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PT. Ungaran Sari Garment dengan nilai t-hitung sebesar $18.284 > t\text{-tabel}$ sebesar 1.992 dengan nilai signifikan $0,000 < \alpha = 0,025$. Sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Khotimah *et al* (2017:7) pada PT. Ungaran Sari Garment. Mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap PT. Ungaran Sari Garment dengan nilai t-hitung 4.480 dan nilai t-tabel 1.992 berarti $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ dengan signifikansi $0,000 < \alpha$ sebesar 0,025.

Dalam penelitian Heruwanto *et al*, (2018:179) pada PT. Putra Taro Paloma Bogor. Mengatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi motivasi sebesar $b_1 = 0,047$ pada model persamaan regresi linear ganda $\hat{Y} = 28.837 + 0,047X_1 + 0,108X_2$.

Dalam penelitian Purnasari & Utama (2020:87) Pada PT. Sari Warna Asli Garment Surakarta. Menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Sari

Warna Asli dengan nilai sig. $0.00 < 0,05$. Sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut

H4: Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.