

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pertama tama sebelum masuk ke dalam pembahasan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, maka terlebih dahulu akan di bahas mengenai pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu sendiri. Secara umum manajemen dapat di artikan sebagai suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan organisasi supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan (Hasibuan : 2011). Sehingga tidak seperti mesin dan uang yang sifatnya bisa dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Banyak definisi mengenai manajemen sumber daya manusia, untuk itu didalam penelitian ini akan diambil beberapa definisi dari sebagian para ahli, dan kemudian akan di tarik kesimpulan dari berbagai pendapat para ahli yang ada. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. (Anwar Prabu M: 2009).

Menurut jurnal Mochamad soeltan dan Dian Yasinta (2018 : 23). Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu sebagai berikut: Menurut Hasibuan (2011), manajemen sumber

daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Menurut Stoner (2013), manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Sedangkan menurut Dessler (2013), "Human resource management is the process of acquiring, training, relations, health and safety, and fairness concerns". Diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses menoleh, melatih, menilai, dan kompensasi karyawan dan memperhatikan hubungan antar karyawan atau tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan dan keadilan. Sementara Menurut Sunyoto (2012), manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Menurut A. F Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. (Asri Laksmi Riani : 2013).

Dari beberapa definisi para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah "suatu ilmu, seni dan proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### **2.1.2.2. Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain : Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan  
Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Teori-teori dalam Kepemimpinan antara lain :

a) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

- Sifat-sifat Pemimpin

Beberapa sifat yang biasanya melekat pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Intelejens : Kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin.
2. Kepercayaan Diri : Keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki.
3. Determinasi : Hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri.
4. Integritas : Kualitas kejujuran dan dapat dipercaya oleh para anggota.
5. Sosiabilitas : Kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan, bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Menunjukkan rasa sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan perhatian atas kehidupan mereka.

b) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

c) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

### **2.1.3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi**

Pasti Anda pernah melihat seorang yang mampu mengakomodasi sebagian besar orang dengan berbagai latar belakang, budaya, kompetensi, ide, pendidikan untuk dapat bekerja sama demi menuju sebuah tujuan tertentu. Setidaknya ada 9 gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya. Berikut ini 9 gaya kepemimpinan tersebut :

#### **1. Kepemimpinan Otokratis**

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

#### **2. Kepemimpinan Birokrasi**

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

#### **3. Kepemimpinan Partisipatif**

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

#### **4. Kepemimpinan Delegatif**

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan. Namun sebaliknya dapat menjadi boomerang bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

#### 5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

#### 6. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mepedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

#### 7. Kepemimpinan Melayani (Servant)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

#### 8. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

## 9. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggota yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

### **2.1.3.1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya intitusional, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan dan memotivasi pengikutnya (Bass & Avolio, 2002 dalam Hartiti, 2013). Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013).

### **2.1.3.2. Sejarah Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan dan penulis biografi presiden James MacGregor Burns. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk meningkatkan moral dan motivasi Melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama (Kendra, 2013).

Kemudian, peneliti Bernard M. Bass menerapkan ide Burn untuk mengembangkan apa yang sekarang disebut sebagai Bass teori kepemimpinan Transformasional. Menurut Bass (1994) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampak yang ada pada pengikut. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka.

### **2.1.3.3. Indikator dan Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Kharismatik**

Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penulisan membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2013). Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik karena pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya (Hartiti, 2013).

#### **2. Pengaruh Idealis**

Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya. Mereka percaya pada filosofi bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya hanya ketika pemimpin mempraktekan apa yang dia katakan. Para pemimpin bertindak sebagai role-model

bagi pengikutnya (Kendra, 2013). Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya (Hartiti, 2013). Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

### 3. Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut. Para pemimpin ini juga mampu membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan (Kendra, 2013). Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (Hartiti, 2013). Perilaku pemimpin yang inspirational menurut Yulk, (2002) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (Hartiti, 2013). Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan.

Bawahan diberi keleluasaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbkan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

#### 4. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai *learning organization* (Hartiti, 2013).

Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar (Kendra, 2013). Pemimpin seperti mendorong pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka mendorong ide-ide baru dari para pengikut mereka dan tidak pernah mengkritik mereka secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh mereka. Mereka tidak ragu-ragu membuang praktek lama yang ditetapkan oleh mereka jika praktek lama tersebut diketahui tidak efektif (Managementstudyguide, 2013).

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir melalui relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah, melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan (Hartiti, 2013).

#### 5. Konsiderasi Individu

Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Perhatian atau pertimbangan

terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung face to face dan komunikasi terbuka dengan para pegawai (Hartiti, 2013). Dalam rangka mendorong hubungan yang mendukung, pemimpin transformasional menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga pengikutnya merasa bebas untuk berbagi ide dan agar pemimpin dapat secara langsung untuk mengetahui kontribusi unik setiap pengikutnya (Kendra, 2013).

Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut mereka dan menghargai pengikutnya atas kreativitas dan inovasinya. Para pengikut diperlakukan berbeda sesuai dengan bakat dan pengetahuan mereka. Mereka diberdayakan untuk membuat keputusan dan selalu memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut (Managementstudyguide, 2013). Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya (Hartiti, 2013).

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan dalam rangka mencapai hasil kerjanya. 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 yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja

dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan karyawan bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan karyawan bekerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan suatu kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi pekerja, terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis. Sedangkan pengaruhnya itu sendiri dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif.

Menurut Maryati (2014: 139) dalam jurnal Nenden Nur Annisa (2015: 05). Lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan. Jika karyawan merasa nyaman dalam bekerja bisa dipastikan kinerja akan meningkat. Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti.

#### **2.1.4.1. Definisi Lingkungan Kerja**

Definisi lingkungan kerja menurut Komarudin (2001: 87) adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan

pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan. Lingkungan kerja mempunyai makna yang penting bagi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya.

Tujuan utama pengaturan lingkungan kerja adalah naiknya produktivitas perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik adalah secukupnya saja, jangan sampai tenaga kerja merasa terlalu dimanja dalam bekerja, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perencanaan dan pengaturan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal itu berpengaruh pada jalannya operasi perusahaan

#### **2.1.4.2. Jenis Lingkungan Kerja**

#### **2.1.4.3. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja karyawan dalam melakukan segala aktivitasnya. Menurut Sedarmayanti (2009:21), Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Unsur-unsur lingkungan kerja fisik adalah :

##### **1. Tata Letak Ruang**

Tohardi (2002:137) mengemukakan tata letak ruang kerja harus ditata sedemikian rupa yang mengacu pada aliran kerja, guna meraih peningkatan efisiensi, efektifitas atau produktivitas kerja. Perusahaan harus menciptakan ruang kerja yang nyaman dan bersih sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat membantu karyawan dalam bekerja. Dengan penataan letak ruang kerja yang bersih dan nyaman karyawan akan merasa betah bekerja, hal tersebut dapat membantu karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya. Sebaliknya jika penataan letak ruang kerja kotor dan kurang nyaman maka karyawan bisa merasa tidak betah dalam bekerja dan hal tersebut dapat menyebabkan penurunan produktifitas kerja.

##### **2. Penerangan**

Penerangan di lingkungan kerja harus diperhatikan dan dibuat cukup baik agar dapat mempermudah karyawan melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Buruknya penerangan bukan hanya dapat

menghambat penyelesaian pekerjaan karyawan tetapi juga menambah beban karyawan sehingga karyawan harus bekerja ekstra dan berefek samping pada kesehatan karyawan seperti kelelahan dan mengganggu penglihatan karyawan.

### 3. Sirkulasi Udara

Udara dalam lingkungan kerja sebuah perusahaan harus disirkulasikan agar temperatur udara tidak menetap di tempat yang sama sehingga dapat berakibat buruk pada karyawan seperti gangguan pernapasan dan lain sebagainya. Menurut Gie (2000:220) hal-hal mengenai sirkulasi udara terdiri dari :

- a. Mengatur suhu dalam kantor dengan air conditioning. Walaupun alat tersebut mahal harganya, tetapi bagi pekerja-pekerjaan yang menghendaki ketelitian dan ketenangan sebesar-besarnya alat ini merupakan keharusan apabila dikehendaki mutu pekerjaan yang tinggi.
- b. Mengusahakan peredaran udara yang cukup dalam ruang kerja. Hal ini dapat tercapai dengan membuat lobang-lobang udara yang cukup banyak pada dinding kamar. Demikian di tempat bekerja jendela haruslah dibuka.
- c. Mengatur pakaian kerja sebaik-baiknya yang dipakai oleh para pekerja. Untuk bekerja di Indonesia, mengenakan pakaian jas lengkap dengan dasi secara Barat adalah kurang tepat.

### 4. Keamanan Ditempat Kerja

Sukoco (2007:233) berpendapat beberapa faktor harus diperhatikan untuk memenuhi kebutuhan keamanan yang lebih adalah peralatan dan mesin kantor terminal file data dan furniture kantor, semakin berharga suatu perusahaan semakin penting keamanan yang harus diberikan. Pemanfaatan tenaga Satuan Petugas Keamanan dapat menjaga keamanan di tempat kerja, dengan pemanfaatan tenaga Satuan Petugas Keamanan maka karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Selain itu konstruksi gedung yang layak untuk ditempati akan membuat karyawan merasa tenang dan merasa jauh dari ketakutan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

### 5. Alat dan Perlengkapan Kerja

Menurut Sukoco (2007:199) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam memilih alat dan perlengkapan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan penggunaan peralatan sebelum memilih peralatan, tujuan harus ditentukan, misalnya apakah aktifitas pekerjaan hal yang juga perlu dipertimbangkan adalah perusahaan sering memberi dan menyewa peralatan yang terlalu canggih dari pada yang dibutuhkan hanya untuk kebutuhan pemasok, sebaiknya pembelian peralatan baru untuk kantor hendaknya melibatkan pegawai yang akrab dengan aktifitas maupun teknologi yang dibutuhkan.
- b. Menentukan peralatan yang sesuai setelah peralatan ditentukan, memilih merek peralatan yang akan digunakan juga menjadi pertimbangan yang penting.
- c. Tingkat kegunaan peralatan ketika beberapa merek telah diketahui tingkat kegunaan harus diharapkan memenuhi kebutuhan perusahaan dengan maksimal dan mempertimbangkan apakah kegunaan peralatan yang ditawarkan memang sangat diperlukan bagi aktifitas kantor.

#### **2.1.4.4. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Sedarmayanti (2009:31) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Cokroaminoto (2013:1), lingkungan kerja non fisik perusahaan dapat berupa :

##### **1. Struktur Tugas**

Menurut Cokroaminoto (2013:1), struktur tugas menunjuk pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang dilaksanakan, sehingga ada kejelasan mengenai tanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas. Pemberian kejelasan tentang struktur tugas kepada karyawan sangat penting dalam sebuah perusahaan karena karyawan dapat memahami tentang tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan tersebut.

## 2. Desain Pekerjaan

Menurut Swasto (2011:14) Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja bagi seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mempengaruhi kualitas kehidupan kerja seseorang dan meningkatkan efektifitas organisasi, karena dengan desain pekerjaan para karyawan diharapkan akan memperoleh tugas pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

## 3. Pola Kepemimpinan

Menurut Kusnadi (2003:353) terdapat 3 pola macam kepemimpinan yang biasa diterapkan, yaitu:

- a) Orientasi Penyelesaian Tugas (Task Oriented) : Pada golongan pemimpin ini, aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekankan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah. Asalkan tugas-tugas dapat diselesaikan.
- b) Pola yang Berorientasi pada Manusia (Human Oriented) : Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik dirinya maupun karyawan.
- c) Gabungan 2 pola yang ada : Dengan kemampuan meramu dan menggabungkan keduanya, dalam banyak hal terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan. Dengan pola ini pemimpin menghendaki tugas yang diserahkan harus selesai tetapi juga memperhatikan masalah kemanusiaan yang terjadi pada karyawan.

## 4. Pola Kerjasama

Cokroaminoto (2013:1) berpendapat bahwa: Pola kerjasama merupakan bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas. Pola kerjasama dalam organisasi merupakan implikasi dari pola kepemimpinan. Pola kepemimpinan tertentu dapat melahirkan sistem kerjasama flat atau berjenjang dalam perusahaan.

## 5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi (Wirawan,2007:9).

Menurut Mangkunegara (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengetahui masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### 2.1.5. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata Job Performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran yang meliputi tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria dan standar berupa keberhasilan tolak ukur yang akan ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Sebenarnya, karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur atau terukur. Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkaitan dengan pekerja, standar kerja dan perilaku kerja.

Bangun (2012:234) dalam jurnal (Intan Rachmadhani, mohammad Al Musadieq, dan Gunawan Eko, 2014 : 5). mengemukakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan indikator dari kinerja karyawan adalah :

a. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengejakan beberpa unit pekerjaan.

#### b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

#### c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menurut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

1. Rachmad Gumilar dan Dr. Eka Prihatin, M.pd (2013 : 123) melakukan penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) se-kota Bandung. Hasil penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 7,6% terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan administrasi akademik namun secara statistik terbukti tidak signifikan karena  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah memiliki variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan, perbedaanya menggunakan objek penelitian yang berbeda.
2. Robertus Gita, Ahyar Yuniawan (2016 : 5) melakukan penelitian mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil dari penelitiannya, analisis uji t menunjukkan koefisien regresi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,726. Nilai koefisien regresi tersebut menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan transformasional di dalam memimpin PT. BPR Arta Utama adalah cara yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian uji hipotesis yang telah dilakukan menghasilkan nilai thitung sebesar 7,458 dan memiliki signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka, dapat dikatakan bahwa H1 dalam penelitian ini diterima yang mana secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu

adalah memiliki variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan, perbedaannya menggunakan objek penelitian yang berbeda.

3. Ari Cahyo Suminar, M. Djudi Mukzam, dan Ika Ruhana (2015 : 7) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pengaruh variabel lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai Tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 4,598, karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  Tabel ( $4,598 > 1,980$ ) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja fisik (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh lingkungan kerja fisik (X3) sebesar 0,299 atau 29,9%. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah memiliki variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan, perbedaannya menggunakan objek penelitian yang berbeda.
4. I Kadek Andika Pramana Putra dan Made Subudi (2015 : 3165) Melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa :
  - a. Berdasarkan tabel 12 dapat dijelaskan bahwa  $t$  hitung ( $6,004$ )  $>$   $t$  tabel ( $1,671$ ) dengan tingkat signifikansi ( $0,000$ )  $<$   $\alpha$  ( $0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka ini berarti gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Hal ini mengandung arti bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan.

- b. Berdasarkan tabel 12 dapat dijelaskan bahwa  $t_{hitung} (2,496) > t_{tabel} (1,671)$  dengan tingkat signifikansi  $(0,001) < \alpha (0,05)$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka ini berarti lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Berdasarkan hasil analisis data variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Hal ini mengandung arti bahwa lingkungan kerja fisik memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah memiliki variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik. Sedangkan, perbedaannya menggunakan objek penelitian yang berbeda.

### **2.3. Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pikir, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Selaras Sukses Sejahtera Di Surabaya.
- H2 : Diduga Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Selaras Sukses Sejahtera Di Surabaya.
- H3 : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Selaras Sukses Sejahtera Di Surabaya.

