

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Melayu SP. Hasibuan, 2011:10) .

Pada bab ini akan disampaikan beberapa kajian pustaka mengenai kinerja, kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67) mengatakan, “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Metode Penilaian Kinerja

Menurut I Komang Ardana dan I Wajan Mujiati (2012:127) metode penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian berorientasi masa lalu dan penilaian berorientasi masa depan

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja Masa Lalu.

- a) Rating Scale : Evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Kelebihan metode ini adalah penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Sedangkan kelemahan metode ini kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.
- b) Checklist : metode penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Departemen personalia memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada checklist. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga total dapat ditentukan. Kebaikan checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

- c) Metode Peristiwa Kritis : metode ini merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitanya dengan pelaksanaan pekerjaan. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif
- d) Tes dan Observasi Prestasi Kerja : bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes dapat tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid
- e) Metode Evaluasi Kelompok : metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai untuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok diantaranya adalah : Metode ranking, Grading, Point Allocation Method.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan.

- a) Penilaian Diri : teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri, jika karyawan menilai dirinya, perilaku *defensive* cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
- b) Penilaian Psikologi : terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.
- c) Pendekatan Management By Objective (MBO) : inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.
- d) Teknik Pusat Penilaian : suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:232) penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antarindividu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja di setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (job transferring) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi dan demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi

karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada di dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya. Oleh karena itu sistem dalam organisasi harus dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dan individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentu dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat ditentukan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran.

1. 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 keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakannya atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai 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

3. 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 tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Pada indikator ini karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan

ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memancarkan kepemimpinan yang sesuai dengan asas-asas kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin juga harus mengajak, mengarahkan, membina, dan mempengaruhi bawahan. Oleh karena itu kepemimpinan memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Malayu SP. Hasibuan (2011:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, “Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”.

“Kepemimpinan adalah gaya pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan.”

Steven L. McShane (2010:360), kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut George R. Terry (2010:17), *“Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives”*. Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

b. Tipe Kepemimpinan

Sebagaimana biasanya, bahwa manusia dilahirkan dengan pembawaannya yaitu mempunyai akal, nafsu, dan sifat. Ketiga pembawaan manusia pada umumnya berbeda-beda. Misalnya sifat pembawaan manusia, ingin menonjolkan diri, berambisi dan ada pula yang mempunyai sifat sederhana. Begitu pula dengan tipe kepemimpinan, karena tipe akan mencerminkan watak dan pembawaan yang dapat mempengaruhi tindakannya.

Menurut Kartini Kartono (2011:34) membagi tipe kepemimpinan menjadi delapan tipe, yaitu:

1) Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Disamping itu ia mempunyai inspirasi, keberanian, dan keyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2) Tipe Paternalistis

Yaitu tipe pemimpin yang memiliki sifat kepatutan, sehingga ia cenderung menganggap bawahannya sebagai anaknya, cenderung terlalu melindungi serta hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

3) Tipe Militeristis

Tipe pemimpin memiliki kecenderungan sistem komando dalam hal mengintruksikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan bawahannya dengan kurang menghendaki saran, gagasan dari bawahannya. Pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe ini umumnya sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.

4) Tipe Otokratis (*Authoritative, Dominator*)

Tipe pemimpin yang memiliki kecenderungan berpegang teguh pada kehendak diri sendiri, adanya unsur paksaan dan pemimpin pada tipe ini selalu ingin bermain tunggal serta menjadi dominator.

5) Tipe *Laissez Faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, ia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin *laissez faire* pada hakikatnya bukanlah pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang-orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo.

6) Tipe Populistik

Kepemimpinan populistis adalah kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan membangun sikap hati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penghisapan serta penguasaan oleh kekuatan asing.

7) Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan administratif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.

8) Tipe Demokratis

Pemimpin tipe ini berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Disamping itu, menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin tipe ini adalah apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang tergerak untuk bekerjasama.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:156), Fungsi kepemimpinan memiliki dua fungsi yaitu:

1) Fungsi tugas

Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

2) Fungsi pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar,

mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

d. Indikator Kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2011:93) terdiri dari :

1) Pembimbing

Seorang pemimpin harus mampu membimbing bawahannya agar mau bekerja serta membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2) Komunikatif

Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horisontal maupun secara vertikal, keatas dan kebawah.

3) Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang

baik. Pemimpin yang demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unit secara biologis ataupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2011:141), Motivasi adalah dorongan atau gerakan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Wilson Bangun (2012:131), Motivasi adalah sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:141) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dari diri pegawai atau melalui rangsangan dari luar pegawai tersebut. Dalam sebuah organisasi, pemimpin dalam hal ini dituntut memainkan peran yang lebih dalam memberikan rangsangan dan dorongan agar pegawainya semakin termotivasi dalam menghasilkan output yang memuaskan dan terus berusaha lebih meningkatkan lagi hasil kerjanya.

b. Teori Motivasi

Motivasi merupakan kegiatan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

Melayu S.P Hasibuan (2011:152), mengemukakan bahwa terdapat macam teori motivasi antara lain:

1) Teori Motivasi Kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Abraham A. Maslow yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan, dalam arti manusia pada dasarnya pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya, dan pemenuhan semua kebutuhan yang sudah terpenuhi

tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Jenjang kebutuhan menurut Maslow ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.1
Teori Jenjang Kebutuhan Maslow
Sumber: Malayu S.P. Hasibuan (2011:152)

2) Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor.

Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang

ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. Mc Gregor menyimpulkan bahwa

pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu.

Teori X

- a) Karyawan tidak menyukai kerja dan akan berusaha menghindarinya

- b) Dimotivasi dengan cara dipaksa, diawasi secara ketat
- c) Karyawan menghindari tanggung jawab dan pengarahan formal
- d) Sedikit mempunyai ambisi

Teori Y

- a) Karyawan memandang kerja sama wajarnya dengan istirahat dan bermain
- b) Dimotivasi dengan cara diberi pengarahan
- c) Karyawan belajar menerima pengarahan dan berusaha bertanggung jawab
- d) Mampu mengambil keputusan yang inovatif

3) Teori kebutuhan MC.Clelland

Menurut MC.Clelland seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, jika ia memiliki keinginan berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi. memusatkan perhatiannya kepada tiga kebutuhan manusia yaitu:

- a) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh MC.Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki kebutuhan akan berprestasi yang tinggi, yaitu:

- Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi

lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain maka orang yang dibutuhkan adalah orang yang berkompeten daripada sahabatnya.

- Orang yang memiliki kebutuhan akan berprestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung risikonya.
- Orang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya, sekaligus ingin mengetahui hasil dari pekerjaannya.

Di dalam penelitian tersebut MC.Clelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting perannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi. Dari studi yang dilakukan pada teknisi laborat misalnya, orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi tinggi mendorong untuk berprestasi sangat baik tanpa insentif finansial.

Orang yang memiliki kebutuhan prestasi rendah tidak akan berprestasi baik tanpa insentif finansial. Studi ini tidak bermaksud bahwa uang bukan tidak penting bagi orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi tinggi,

melainkan untuk mencari imbalan ekonomi sebagai bukti dari keberhasilan.

b) Kebutuhan afiliasi (*needs for affiliation*)

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dan Maslow. Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri seperti berikut:

- Memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain.
- Cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungan.
- Memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap orang lain.

Orang – orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi mencari kesempatan ditempat kerja untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Oleh karenanya, orang – orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri dan mereka cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi.

Orang – orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi juga ada kecenderungan untuk berprestasi lebih baik dalam situasi dimana ada dukungan personal dan moral. Implikasinya

terhadap organisasi adalah bahwa manajer dapat menciptakan adanya lingkungan kerja yang kooperatif dan sportif bagi karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi, akan dapat meningkatkan produktivitasnya.

Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi yang rendah seharusnya ditempatkan pada suatu tugas yang memungkinkan untuk bekerja secara independent, karena orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang rendah lebih suka bekerja sendirian.

c) Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

- Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan dan pengikut.

Orang – orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan cenderung lebih banyak memberikan saran – saran, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu

mencoba untuk mempengaruhi orang lain kedalam cara berpikirnya dan juga cenderung menempatkan diri sebagai pimpinan di lingkungan aktivitas kelompoknya, serta cenderung dekat dengan atasan atau pimpinannya.

4) ERG Theory

Teori ini dikemukakan oleh Clyton Aldefer, yang sebetulnya tidaklah jauh berbeda dengan teori A. Maslow, yang menyatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori tersebut. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia yaitu:

- Existence berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- Relatedness berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- Growth berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identic dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh maslow.

Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah sebagai kompensasinya yang disebut *frustration-regression dimension*.

5) Teori dua Faktor

Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merait sebuah barang, mengkordinasikan suatu kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan, dan lain-lain yang disebut *Job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti sebagai kebijakan organisasi, supervise, rekan kerja dan lingkungan kerja disebut *job context*.

c. Indikasi Motivasi

Sondang P. Siagian (2011:138), mengemukakan bahwa indicator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Daya Pendorong: Daya pendorong semacam naluri, tetapi hanya suatu kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2) Kemauan : Kemauan adalah dorongan untuk melakukan suatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan adanya yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

3) Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4) Membentuk keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

5) Membentuk ketrampilan

Ketrampilan adalah melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Ketrampilan bukan hanya meliputi gerakan motoric melainkan juga penguasaan fungsi mental bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

6) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7) Kewajiban

Kewajiban adalah suatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

8) Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

4. Lingkungan kerja

a. Pengertian lingkungan kerja

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 memuaskan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan

nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Sedarmayati (2011:2), 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.

Pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, 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 sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

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, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- Cahaya alam yang berasal dari sinar matahari
- Cahaya buatan berupa lampu, terdiri dari 4 macam yaitu:
 - a) Cahaya langsung
 - b) Cahaya setengah langsung
 - c) Cahaya tidak langsung
 - d) Cahaya setengah tidak langsung

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan

temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

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 bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi 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 :

- Lamanya kebisingan
- Intensitas kebisingan
- Frekwensi kebisingan

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

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- Konsentrasi bekerja
- Datangnya kelelahan

- Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap: mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

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.

Dibawah ini terdapat daftar beberapa warna yang dapat mempengaruhi perasaan manusia.

Tabel 2.1
Daftar Warna dan Pengaruhnya

Warna	Sifat	Pengaruh	Untuk Ruang/Kerja
1. Merah	Dinamis, merangsang dan panas	Menimbulkan semangat kerja	Pekerja Sepintas (singkat)
2. Kuning	Keanggunan, bebas, hangat	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat	Gang-gang jalan lorong
3. Biru	Tenang, Tentram dan sejuk	syaraf mata Mengurangi tekanan atau ketegangan	Berfikir Konsentrasi

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuaiya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

d. Indikator-indikator Lingkungan Kerja

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. hubungan karyawan

5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan landasan dalam penelitian dan menunjukan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja karyawan dilakukan.

Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini. Selain

berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Di bawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli sebelumnya tentang kinerja karyawan dengan beberapa variabel lain yang mempengaruhinya selain kepemimpinan dan motivasi kerja, berikut ini :

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1. Sukarti (2014)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Columbindo Perdana cabang Purworejo	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA	Koefesien durbin-watson bernilai 0.801 yang menuntukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA, dimana hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Ho ditolak artinya

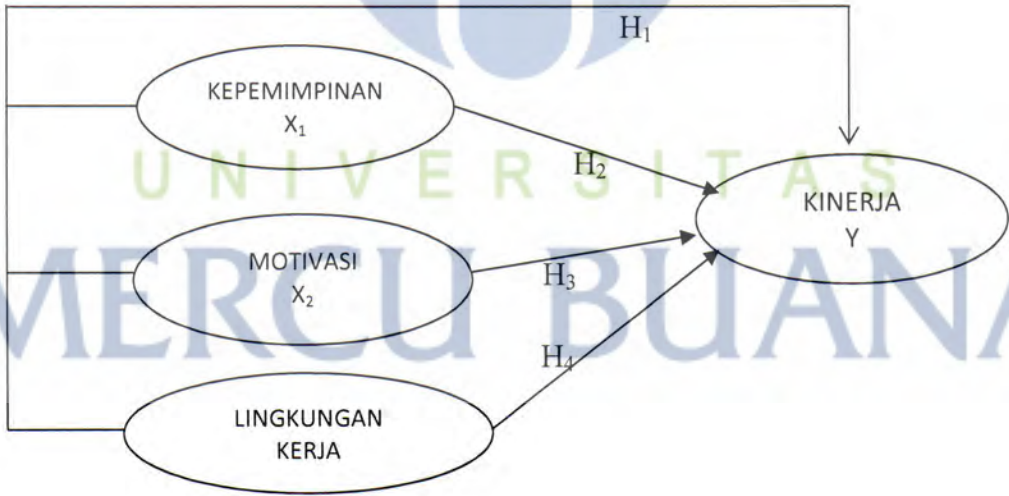
		ada pengaruh secara signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai pada BAPPEDA kabupaten X, sehingga jelas bahwa produktifitas kerja sangat berpengaruh oleh lingkungan kerja.
3. Nidya Wahyuningtyas (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada kantor Bank Jateng cabang coordinator Semarang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jateng Koordinator cabang Semarang dengan arah positif. Sementara kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan juga berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja karyawan, dengan arah positif

4. Emmanuel Majekodunmi Ajala, Afrika (2012)	Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kesejahteraan pekerja dan produktivitas dalam parastatals pemerintah Ondo, Nigeria	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fitur tempat kerja dan jaringan komunikasi yang baik ditempat kerja memiliki efek pada pekerja kesejahteraan, kesehatan, moral, efesiensi dan produktifitas
5. Dauda Abdulsalam and Mohammad Abubakar Manowi (2012)	Motivation and Job Performance of academic staff of state Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa motivasi dalam mengajarkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf Universitas Nigeria
6. Haidir (2011)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil kementrian pemuda dan olahraga	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil kementrian pemuda dan olah raga, artinya apabila kepemimpinan para atasan pada kementrian pemuda dan olahraga semakin baik

		maka kinerja pegawai/bawahan juga akan semakin meningkat
7. Juan Moreno et. Al (2010)	Motivation and performance in physical education: An Experimental test	Hasil Penelitian menunjukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pendidikan fisik

B. Kerangka Berpikir

Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Novartis Indonesia, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

C. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan dikaitkan dengan landasan teori yang digunakan, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

- H₁: Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Novartis Indonesia Jakarta.
- H₂: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Novartis Indonesia Jakarta.
- H₃: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Novartis Indonesia Jakarta.
- H₄: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Novartis Indonesia Jakarta.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A