

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu proses dalam organisasi dan dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Pernyataan ini sama dengan Cushway berpendapat dan mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan diatas dijabarkan sebagai 'bagian dari proses untuk membantu organisasi mencapai tujuannya'. Ada juga pendapat dari Schuler yang mengartikan manajemen sumber daya manusia dalam rumusan seperti berikut ini manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Marnis, 2008:3).

Pendapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau aktifitas yang sangat penting bagi organisasi dalam memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan bersama makadari itu diperlukan beberapa fungsi dan kegiatan yang sesuai agar pengelolaannya lebih efektif dan efisien bagi kepentingan bersama.

## **b. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Marnis, (2008:6) Terdapat beberapa macam fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia. Di dalam buku ini disebutkan lima fungsi, yaitu:

### 1) Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu: 1. Perencanaan juga peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang; 2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

### 2) Staffing Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Setelah kebutuhan SDM sudah ditetapkan, langkah selanjutnya yaitu mengisi formasi yang sudah tersedia. Dalam tahap ini pengisian staf dibagi menjadi dua kegiatan yang diharuskan, yaitu: 1. Penarikan (*rekrutmen*) calon atau pelamar pekerjaan; 2. Pemilihan (*seleksi*) untuk para calon atau pelamar yang sudah dinilai dan paling memenuhi syarat pada umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (*eksternal*) maupun dari dalam organisasi (*internal*).

### 3) Penilaian Kinerja

Aktivitas yang dilakukan sesudah calon atau pelamar dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Organisasi akan mengarahkan bagaimana sebaiknya bekerja dan untuk selanjutnya memberi penghargaan atas usaha atau kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis apabila terjadi kinerja

negatif artinya pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja dilakukan dua aktifitas utama, yaitu: 1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja; 2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

#### 4) Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Sekarang ini pusat perhatian MSDM tertuju pada tiga kegiatan strategis, yakni: a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan juga pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan; b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas; c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja. Salah satu outcome yang dapat diperoleh dari ketigakegiatan strategis tersebut merupakan peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

#### 5) Pencapaian Efektifitas Hubungan Kerja

Sesudah tenaga kerja yang dibutuhkan sudah terpenuhi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu: a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja; b. Melakukan tawar-menawar (bargaining) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM. Persoalan yang harus diatasi dalam

ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian merupakan aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

## 2.1.2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh sosial. Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan, atau keuntungan-keuntungan, tetapi merupakan tanggung jawab dan sebuah proses yang bisa diamati, dipahami, dan keterampilannya bisa dipelajari serta dapat dipraktekkan oleh semua orang dimana saja dan kapan saja dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan memerlukan kreativitas penciptaan visi masa depan, menentukan strategi untuk mencapai tujuan itu dan mengkomunikasikan visi itu sehingga semua orang memahami dan mempercayainya. Oleh karena itu Goodman mendefinisikan kepemimpinan merupakan sebuah proses sosial untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (*a social influence proces to influence people to achieve a common goal*) sedangkan menurut Munir kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi orang lain secara orang perorang (*interpersonal*), melalui proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Definisi ini mencakup bahwa penggunaan pengaruh lewat hubungan antarpribadi, melalui proses komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lian, 2017:14).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi Manajemen atau organisasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi juga mengawasi pegawainya supaya dapat melakukan tugas-tugas yang telah ditentukan dan sudah direncanakan agar mencapai sasaran dan juga tujuan organisasinya.

#### **d. Fungsi Kepemimpinan**

Hadari dalam (Badu, 2017:53-55) “fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi “memiliki dua dimensi yaitu: 1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. 2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin”. Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menyatakan secara operasional dapat dibedakan “lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

##### **1) Fungsi Instruktif Pemimpin**

Berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar

keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

#### 2) Fungsi Konsultatif Pemimpin

Dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut berfungsi dan digunakan manakala pemimpin dalam sebuah usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan bertukar pendapat atau berkonsultasi dengan pegawai, karyawan atau orang-orang yang dipimpinnya.

#### 3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

#### 4) Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya merupakan kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberi kepercayaan atau pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena bisa berdampak pada kemajuan dan perkembangan kelompok dan tidak mungkin bisa diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

## 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan”.

### 2.1.3. Gaya Kepemimpinan

#### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Rivai menyatakan gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, setiap yang elok, gerak-geriknya bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik maka dari itu gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin (Lian, 2017:25).

Selain itu, Prasetyo berpendapat “gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan”. Lebih lanjut, Flippo mengungkapkan “gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Badu, 2017:33).

Berdasarkan pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan merupakan rancangan yang telah dilakukan oleh setiap pemimpin untuk mempengaruhi setiap bawahannya supaya dapat melaksanakan

semua tanggung jawab dalam pekerjaannya secara optimal dan tujuan atau sasaran yang sudah di tetapkan dalam organisasi dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

#### **b. Tipe Gaya Kepemimpinan**

Ada berbagai macam jenis kepemimpinan menurut Lian, (2017:36), di antaranya:

##### 1) Kepemimpinan Transaksional

Model kepemimpinan transaksional ini berfokus pada transaksi pribadi antara manajemen dan karyawan dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional merupakan : Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan, Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

##### 2) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan yang mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

##### 3) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis dapat dipercaya atraktif dengan masa depan untuk sebuah organisasi atau unit organisasi yang akan terus tumbuh dan terus meningkat.



#### 4) Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus memelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi. Empat peran pemimpin tim : Para pemimpin merupakan penghubung bagi para konstituen eksternal, Pemimpin tim merupakan pemecah masalah, Pemimpin tim merupakan manajer konflik, Pemimpin merupakan pelatih.

#### 5) Kepercayaan Sebagai Landasan Kepemimpinan

Kepercayaan merupakan suatu harapan yang positif bahwa orang tidak akan bertindak secara oportunistik. Bila pengikut mempercayai pemimpinnya, mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpinnya. Pemimpin percaya bahwa hak dan kewajiban mereka tidak akan disalahgunakan, keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut. Ada tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi : Kepercayaan berdasarkan penolakan kepercayaan yang berdasarkan ketakutan akan pembalasan jika kepercayaan dilanggar, bawahan sebenarnya tidak memercayai atasannya tetapi karena takut hal itu akan berdampak yang tidak diinginkan maka dia memberikan kepercayaan semu kepada atasannya. Kepercayaan berbasiskan pengetahuan kepercayaan yang diberikan bawahan kepada atasan yang didasarkan pada keyakinan bahwa atasannya memang benar dan kapabel. Kepercayaan yang berbasis identifikasi kepercayaan berdasarkan pemahaman timbal balik tentang setiap instansi pihak lain dan penghargaan atas kemauan dan keinginan pihak lain.

6) Dimensi Fungsional Kepemimpinan.

Ada dua fungsi penting yang harus ada pada seorang pemimpin, yaitu : Fungsi tugas fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan–tujuan secara rasional. Adapun fungsi tugas seorang pemimpin merupakan: Menciptakan kegiatan tugas pemimpin merupakan menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan/bawahannya. Dengan demikian setiap karyawan dapat merencanakan melaksanakan dan mengevaluasi kegiatannya dari waktu ke waktu dengan baik, Mencari informasi informasi merupakan sumber daya yang sangat penting yang harus dimiliki organisasi. Tugas pemimpin merupakan mencari informasi tersebut secara cepat, tepat dan akurat, Memberi informasi informasi yang telah diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya, Memberi pendapat tugas pemimpin merupakan memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu. Menjelaskan tugas pemimpin yang lain merupakan menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya, misalnya tentang tugas, kewajiban dan hak–hak bawahan. Mengoordinasikan tugas ini penting karena tanpa koordinasi yang baik yang dilakukan pemimpin maka organisasi bisa tidak dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan – tujuannya. Meringkaskan meringkaskan atau menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang sesuatu hal, misalnya tentang kebijakankebijakan yang diambil organisasi. Menguji kelayakan jika organisasi merencanakan untuk melaksanakan

berbagai program, terlebih dahulu pemimpin harus menguji layak/tidaknya program tersebut untuk dilaksanakan. Jika kepemimpinan dan kualitas kinerja pegawai dinilai layak maka program tersebut akan dilaksanakan namun jika tidak maka program tersebut tidak akan dilaksanakan. Mengevaluasi tugas pemimpin yang lain merupakan mengevaluasi atau mengendalikan orang atau kegiatan dengan harapan semua kegiatan/orang dalam organisasi bergerak ketujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan. Jika ada penyimpangan maka diharapkan dapat dengan segera ditanggulangi sehingga organisasi selalu fokus pada pencapaian tujuan. Mendiagnosis sebelum persoalan-persoalan muncul kepermukaan, pemimpin terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalanya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif jauh lebih efisien dari pada tindakan kuratif.

### c. **Faktor Gaya Kepemimpinan**

Dalam buku Lian, (2017:32) menyampaikan Dari sejumlah literatur kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan yakni :

- 1) Teori sifat trait theory ini mempertanyakan sifat – sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan dilahirkan.
- 2) Teori kelompok menurut group theory ini, agar kelompok – kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.

- 3) Teori situasional dan model kontijensi studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.
- 4) Teori situasional hersey dan blencharad suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.
- 5) Teori pertukaran pemimpin – anggota para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.
- 6) Teori jalur tujuan (*path goal theory*) dari house hakikat dari teori ini merupakan bahwa tugas pemimpin merupakan membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.
- 7) Teori sumber daya kognitif suatu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.
- 8) Teori neokharismatik teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

9) Teori kepemimpinan kharismatik teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Kartono dalam Suminar (2020:294) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator, yaitu:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan. Seorang pemimpin harus mengambil keputusan yang harus dihadapi organisasinya. Dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus melakukan perhitungan dan mengambil tindakan yang tepat.
- 2) Kemampuan motivasi, pemimpin. Seorang pemimpin mampu mendorong anggotanya untuk menggunakan kemampuannya dalam menjalankan tugas serta tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kemampuan komunikasi. Seorang pemimpin mampu membuat anggotanya paham dengan pesan, ide, gagasan atau pemikiran yang disampaikan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 4) Tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggungjawab kepada anggotanya saat menjalankan peran sebagai pemimpin.
- 5) Kemampuan mengendalikan emosional. Dalam sebuah organisasi, emosional merupakan hal penting karena akan mempengaruhi keberhasilan dan kebahagiaan tiap pribadi dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang mampu mengendalikan emosinya.

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

##### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja dalam Suatu organisasi di mana karyawan bekerja. Dalam hal ini penyusunan suatu sistem dan mekanisme kerja yang baik tidak akan dapat dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan. Karena lingkungan kerja dari suatu organisasi akan mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang bekerja di dalam organisasi tersebut, oleh karena itu untuk meningkatkan prestasi kerja maka diperlukan lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai akan mempunyai semangat dan termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya pegawai tidak akan bersemangat dan termotivasi bila lingkungan kerjanya tidak nyaman (Kamaroellah, 2014:21)..

Sebagaimana pendapat Mangkunegara, mengatakan bahwa faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek, dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai (Kamaroellah, 2014:21).

Dari teori diatas tentang lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi merupakan peranan penting bagi sebuah organisasi supaya individu yang bekerja menjadi bersemangat dan termotivasi

untuk memberikan totalitas dalam berkarir maka dari itu dibutuhkan yang namanya kenyamanan dalam lingkungan kerja untuk mencapai tujuan bersama.

#### **b. Tipe Lingkungan Kerja**

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, menurut Sedarmayanti dalam Eroy (2020:153-155) ialah:

##### 1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu seluruh kondisi berupa bentuk fisik yang berada didekat tempat kerja yang dapat menjadi pengaruh pegawai baik secara langsung ataupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibedakan menjadi dua kategori yakni lingkungan kerja langsung dan lingkungan kerja perantara/umum. Lingkungan Kerja Langsung, berhubungan dengan karyawan, misalnya pusat kerja, meja, kursi dan lain sebagainya sedangkan lingkungan kerja perantara/umum disebut juga dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, antara lain misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain sebagainya.

Juga ada pendapat yang lain tentang lingkungan kerja fisik menurut Gie lingkungan kerja fisik merupakan sekumpulan faktor fisik dan merupakan suatu suasana fisik yang ada di suatu tempat kerja. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan kondisi fisik yang ada di sekitar yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk dapat meminimalkan pengaruh lingkungan fisik pada karyawan, maka langkah pertama yang harus

dijalankan merupakan mempelajari manusia baik dari fisik dan perilaku kemudian dijadikan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2) Lingkungan Kerja non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan seluruh kondisi yang ada yang berhubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan ataupun hubungan dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan seharusnya dapat memberi contoh kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan ataupun yang mempunyai status yang sama. Kondisi yang harusnya tercipta merupakan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan terkendalinya diri. Sehingga lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Pendapat lain muncul mengenai lingkungan kerja non fisik dan serupa dengan pendapat Sedarmayanti di atas yaitu diungkapkan oleh Nitisemito perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

### c. Faktor Lingkungan Kerja

Ada beberapa faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan motivasi kerja. Ahyari dalam Kamaroellah, (2014) menyatakan bahwa faktor-faktor pembentuk lingkungan kerja merupakan:

#### 1) Fasilitas Kantor

Yang dimaksud dengan fasilitas kantor merupakan “segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran



pekerjaan”. Dalam hal ini Sekretariat harus mempertimbangkan perencanaan fasilitas kantor yang tepat bagi para pegawai yang bekerja di dalam . Maka yang termasuk dalam fasilitas kantor ialah : Fasilitas alat kerja merupakan suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung untuk digunakan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Dalam bekerja sehari-hari seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja, misalnya undang-undang pokok kepegawaian, Peraturan Daerah (PERDA) tentang struktur organisasi, Peraturan Bupati (PERBUP) tentang penjabaran tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Surat keputusan Bupati tentang 24 pengangkatan jabatan struktural. Fasilitas perlengkapan kerja merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaan, tetapi tidak secara langsung berperan dalam proses produksi perusahaan. Fasilitas perlengkapan ini hanya berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap serta alat bantu dalam bekerja. Misalnya komputer, mesin ketik manual, alat tulis, telepon, meja kursi, dll. Fasilitas sosial merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kepentingan pelayanan bagi karyawan sehari-hari yang berfungsi sosial. Fasilitas sosial di dalam perusahaan ini antara lain dapat berupa pelayanan makan dan minum, adanya kantin, kamar mandi, tempat ibadah (masjid), penyediaan dokter dan tempat obat-obatan.

## 2) Hubungan antara Aparat/Karyawan dengan Pimpinan Organisasi/Perusahaan

Dalam suatu organisasi / perusahaan apabila seorang pemimpin atau manajer dapat melaksanakan proses kepemimpinan dengan baik, maka seluruh karyawan perusahaan akan melaksanakan pekerjaannya dengan motivasi dan gairah kerja

yang tinggi”. Proses kepemimpinan yang baik oleh pimpinan perusahaan tersebut secara tak langsung akan menimbulkan dapat dirasakan oleh para karyawan sehingga hal ini akan mendorong dan memotivasi para pegawai atau karyawan untuk bekerja di dalam perusahaan tersebut dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan akan mempengaruhi suasana kerja.

### 3) Hubungan antara Sesama Pegawai

Dalam suatu organisasi/kantor, usaha untuk menciptakan dan mengarahkan adanya hubungan yang baik antar pegawai/aparat merupakan sangat penting dan diperlukan. Hubungan dan komunikasi yang baik antara pegawai/aparat ini akan menimbulkan rasa aman terhadap pegawai/aparat yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi/kantor. Di samping hal tersebut, dengan adanya hubungan pegawai/aparat/karyawan di dalam organisasi/perusahaan yang baik, maka para pegawai/aparat/karyawan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul dan juga tidak disangka-sangka oleh pegawai di dalam kantor maupun instansi tersebut. Dalam organisasi tentunya di butuhkan semua itu agar menjamin ketenangan dalam bekerja supaya dapat tercapai tujuan organisasi.

#### **d. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti dalam Eroy (2020:156-162) menyatakan dimensi dan indikator lingkungan kerja merupakan sebagai berikut:

##### 1) Pencahayaan

Pencahayaan merupakan penerangan yang sangat besar manfaatnya bagi

pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas dan bisa membuat mata menjadi sakit, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dan kurang kondusif dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

## 2) Suara atau Kebisingan

Merupakan bunyi maupun suara yang tidak dikehendaki oleh telinga, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi sehingga kinerja pegawai menjadi tidak optimal dan tidak efisien, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang sangat serius dapat menyebabkan kematian.

## 3) Sirkulasi, Temperatur atau Suhu Udara

Merupakan keadaan udara pada waktu dan tempat tertentu seperti ruang kerja atau lingkungan sekitar tempat bekerja. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar 160 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 merupakan adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

#### 4) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM). Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang aman. Tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.

#### 5) Hubungan dengan Rekan Kerja

Merupakan hubungan yang sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan di lingkungan perusahaan tempat bekerja dan hubungan yang baik antar rekan kerja akan meningkatkan semangat kerja dan saling bekerjasama dalam pekerjaan.

### 2.1.5. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan yang merupakan sistem dari keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, ideologi-ideologi, dan norma-norma yang dianut secara bersama-sama, pedoman berperilaku para anggota organisasi dan disebabkan dari generasi yang satu ke generasi selanjutnya (Kamaroellah, 2014:34).

Hal yang serupa juga dikemukakan oleh Suminar (2020:66) budaya organisasi merupakan nilai, norma-norma, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang

dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu hal yang tidak bisa terlepas dari suatu organisasi dan melekat dalam setiap individu mestinya akan terus terlaksana dari masa ke masa karena diturunkan dari generasi lama ke generasi baru.

#### **b. Faktor Budaya Organisasi**

Seperti yang diungkapkan oleh Alo Liliweri yang dikutip dari Suminar (2020:35), bahwa faktor budaya organisasi bisa berasal dari internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor internal meliputi nilai-nilai yang dianut oleh staf; nilai dan atribut; visi dan misi organisasi; serta kepemimpinan. Kemudian faktor-faktor eksternal dapat meliputi lingkungan sosial, serta tipe layanan yang dibutuhkan publik.

#### **c. Tipe Budaya Organisasi**

Kreitner dalam Anwar (2015:115) secara umum terdapat tiga tipe umum budaya organisasi, yaitu budaya organisasi yang konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe budaya organisasi tersebut berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang lain.

Budaya konstruktif merupakan budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan aktivitas kerjanya, dengan cara yang akan membantu dalam memuaskan kebutuhan karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

Budaya pasif-definitif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain dengan cara baik-baik tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

Sedangkan budaya agresif-defensif mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan keras, untuk melindungi atau membentengi keamanan kerja dan status mereka. Budaya ini memiliki ciri-ciri kebudayaan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator variabel budaya organisasi mengacu pada konsep Wibowo diambil dari Anwar (2015:163) yang terdiri dari empat indikator yaitu:

- 1) Orientasi pada tugas dengan indikator; kebebasan dalam melaksanakan semua kegiatan kerja.
- 2) Orientasi pada hasil, dengan indikator; adanya perencanaan kerja agar mencapai target kerja atau realisasi kerja.
- 3) Orientasi pada manusia, dengan indikator; penilaian kerja

4) Orientasi pada pengembangan dengan indikator; pelaksanaan pendidikan dan pengabdian pada masyarakat.

### **2.1.6. Kinerja Pegawai**

#### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut performance, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja merupakan hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan (Sunarsi 2020:11).

Pengertian yang serupa di kemukakan oleh Rahadi dalam Sunarsi (2020:11) pengertian kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti persetasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja unjuk kerja atau penampilan kerja. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan, memajukan dan meningkatkan kinerja dari setiap perseorangan yang menjadi anggotanya.

Pengertian yang di kemukakan oleh Fahmi kinerja merupakan hasil perolehan dari organisasi, baik secara berorganisasi yang bersifat profit oriented maupun non profit oriented yang telah dihasilkan selama satu periode. Semua anggota yang

sudah bergabung dengan organisasi harus memberikan totalitas dukungan yang kuat dan totalitas agar mampu mewujudkan serta mencapai kinerja yang bermoral baik pada organisasi yang professional (Ikromuddin 2019).

#### **b. Tipe Kinerja Pegawai**

Kotter menyatakan bahwa membedakan jenis kinerja yaitu : pertama kinerja ekonomis yang menghasilkan etos kerja yang kuat, berbudipekerti dan juga berkualitas, dan yang kedua merupakan kinerja unggul yang dapat menghasilkan produk-produk unggulan. Di samping itu mereka juga berpendapat bahwa suatu kualitas kerja yang dapat diukur melalui etos kerja yang kuat dan hasil produknya (Kawiana, 2020:256)

#### **c. Faktor Kinerja Pegawai**

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mangkunegara dalam Rahadi, (2010:5) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

- 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Misalnya seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah ampuannya.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya menjadi motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).



#### **d. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator merupakan pengukur kinerja pegawai baik secara individu maupun kelompok Gomes dalam Sunarsi (2020:25) menyatakan dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 5 (lima) indikator dalam melakukan pengukuran kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*) kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 2) Pengetahuan Pekerjaan (*Job knowledge*) luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 3) Kreativitas (*Creativeness*) keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakantindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 4) Kerjasama (*Cooperative*) kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 5) Inisiatif (*Inisiative*) semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

#### **2.1.7. Hubungan Antar Variable**

##### **a. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini merupakan hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis perusahaan atau instansi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung dan juga mendorong terjadinya kerjasama antara tingkat atasan dan bawahan. Kondisi yang hendaknya dan harus diciptakan dalam sebuah perusahaan dan instansi merupakan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Sunarsi 2020). Pendapat ini sama

halnya dengan penumuan di lokasi peneliti dalam sebuah instansi di butuhkan komunikasi antar atasan dan bawahan sehingga bekerja akan lebih santai dan rileks dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai visi misi instansi tersebut.

#### **b. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi merupakan rasa memiliki organisasi yang dimaksud bahwa karyawan yang memiliki tanggung jawab dan rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung (Eroy 2020:12). Lingkungan kerja yang positif akan berdampak baik bagi kemajuan organisasi terutama kinerja karyawan situasi ini menandakan lingkungan kerja yang saling mendukung antara atasan dan bawahan menimbulkan rasa kekeluargaan yang nantinya berdampak terhadap kinerja yang optimal.

#### **c. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Konsep hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kemampuan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien tergantung dengan keyakinan dan nilai bersama yang dijadikan aturan atau pedoman berperilaku dalam organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama tersebut baik, maka akan terjadi perilaku baik sesuai keinginan organisasi, sehingga dampak yang muncul akan lebih giat lagi dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang hendak di capai organisasi dan begitu pula sebaliknya, maka membuat pegawai berperilaku sesuai yang diinginkan oleh organisasi, sehingga lebih giat bekerja untuk mencapai tujuan. Dengan demikian

hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Kamaroellah 2014:14-15). Dalam instansi budaya organisasi tidak tertulis melainkan diingat, dipahami dan juga dilaksanak dengan kebijakan yang diberikan oleh atasan dan digunakan dengan semestinya misalkan seorang pegawai yang hendak meninggalkan kantor dikarenakan ada kepentingan yang tidak dapat ditinggalkan selain tugas dari kantor harusnya memberitahu atasannya supaya atasan langsung menyikapi dengan situasional.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian dilakukan hendaknya terlebih dahulu mencari, mengamati dan juga mencermati hasil penelitian yang sebelumnya, Beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan oleh peneliti dengan penelitian yang dilakukan saat ini ialah sebagai berikut:

**Tabel 2.21. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Variable	Hasil Penelitian
1	Andriani, 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo	X1=Gaya Kepemimpinan Transformasional X2=Budaya Organisasi X3=Lingkungan Kerja Y=Kinerja	budaya organisasi memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. " X "
2	SariDewi 2017	Pengaruh Gaya Ke pemimpinan, Buda ya Organisasi Dan Komitmen Organi sasi Terhadap Ki nerja Pegawai Di nas Pertanian Kab. Mamuju	Y = Kinerja pegawai X1 = Budaya Organisasi X2 = Komitmen Organisasi	Budaya dan komitmen organisasi secara bersama-sama ber pengaruh positif dan signifikan ter hadap kinerja pega wai Dinas Perta nian Kab. Mamuju

Sumber : Hasil olah data 2022

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variable	Hasil Penelitian
3	Utomo 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Cabang Bank Bri Perawang	X=Gaya Kepemimpinan X1=Kepemimpinan Otokratis X2=Kepemimpinan Demokratis X3=Kepemimpinan Kebebasan Y=Kinerja Pegawai	Kepemimpinan kebebasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor cabang Bank BRI Perawang.
4	Elisabeth Lumanta 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Manado	X1=Gaya Kepemimpinan X2=Budaya Organisasi X3=Lingkungan Kerja Y=Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Manado.
5	Samosir 2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tanah Jawa	X1=Gaya kepemimpinan X2=Lingkungan kerja Y=kinerja pegawai	Hasil analisisregresi linear berganda disimpulkan terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan lingkungan an kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Tanah Jawa.
6	Faraby 2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan	X1=Gaya kepemimpinan X2=Lingkungan Kerja X3=Motivasi Y=Kinerja Karyawan	gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di BI.SultanHasanuddin Makassar
7	Siagian 2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	X1=gaya kepemimpinan X2=lingkungan kerja X3=kepuasan kerja Y=kinerja karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Suwanto 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada Pt Bfi Finance Indonesia Tbk	X1=Gaya Kepemimpinan X2=Lingkungan Kerja Y=Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan unit telesales pada PT BFI Finance tbk

Sumber : Hasil olah data 2022

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variable	Hasil Penelitian
9	Saputra 2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, <i>Self Efficacy</i> , Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta	X1=Kepemimpinan Demokrasi X2= <i>Self efficacy</i> X3=Lingkungan Kerja Y=Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Demokrasi, <i>Self Efficacy</i> , Dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Usman 2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Kota Palembang	X1=Gaya Kepemimpinan X2=Lingkungan Kerja X3=Stres Kerja Y=kinerja pegawai	Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai

Sumber : Hasil olah data 2022

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian merupakan penjelasan secara teoritis antara pertautan dengan variabel yang hendak di teliti.

Sugiyono (2013:60) menyatakan kriteria utama agar suatu kerangka penelitian bisa meyakinkan sesama ilmuwan, merupakan alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berfikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis.

Ariyanti (2020) menyatakan kerangka penelitian merupakan suatu rancangan yang menjelaskan secara garis besar alur sebuah penelitian dengan menggunakan gambar sesuai dengan tahapan yang dilakukan dalam penelitian. Dari teori yang sudah di sebutkan maka gambar kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.31. Kerangka Pemikiran****Gren teori :****1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Schuler (1992:16), Cushway (1994:13) dalam (Marnis, 2008:3)

**2. Kepemimpinan**

Goodman (2007:275), Munir (2012:183), dalam Lian (2017:14)

**3. Gaya Kepemimpinan**

Rivai, (2010:42) dalam (Lian, 2017:25), Prasetyo (2006) dan Flippo (1987) dalam (Badu, 2017:33)

**4. Lingkungan Kerja**

Mangkunegara, (2005:5) dalam Kamaroellah, (2014:21)

**5. Budaya Organisasi**

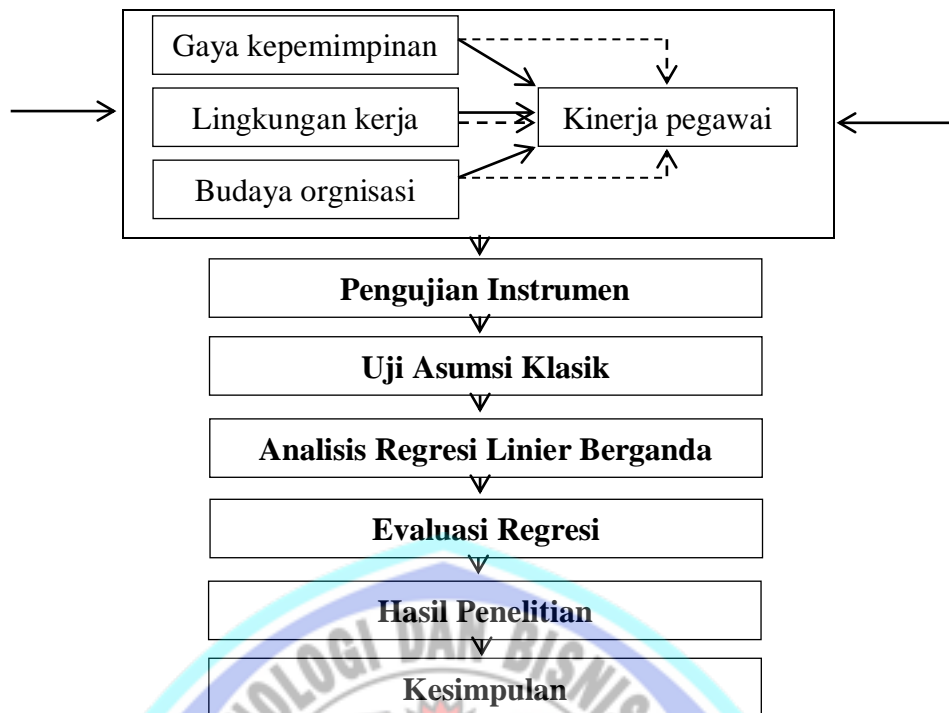
Kamaroellah, (2014:34) dan Suminar (2020:66)

**6. Kinereja Pegawai**

Rahadi (2010:1) dalam Sunarsi (2020:11), Fahmi, (2015: 2), dalam Ikromuddin (2019).

**Landasan Empiris**

1. Andriani, 2016 “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pt.”x” sidoarjo”.
2. SariDewi 2017 “pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dinas pertanian kabupaten mamuju”.
3. Samosir 2018 “pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor camat tanah jawa”
4. Suwanto 2019 “pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan unit telesales pada pt bfi finance indonesia tbk”.
5. Usman 2021 “pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas ketahanan pangan dan peternakan kota Palembang”.

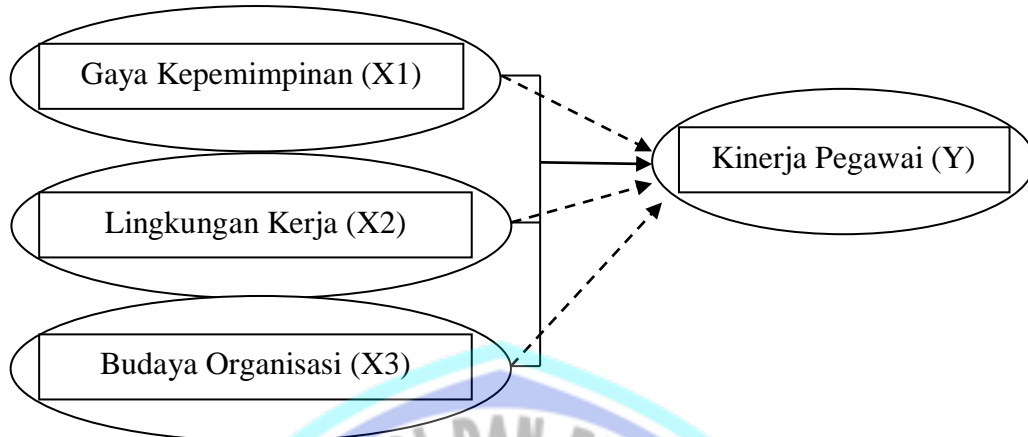


Sumber:(Marnis;2008, Lian:2017, Badu:2017, Kamaroellah:2014, Suminar:2020, Ikromuddin:2019, Andriani:2016, Saridewi:2017, Samosir:2018, Suwanto:2019, Usman:2021)

Selain kerangka penelitian ada juga kerangka konseptual atau bisa disebut juga sebagai kerangka berfikir Sugiyono (2013:283) menyatakan bahwa kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti. Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih, biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir.

Dari pejelasan di atas dapat di gambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :

**Gambar 2.32. Kerangka Konseptual**



Sumber: (Suminar:2020, Eroy:2020, Anwar 2015, Sunarsih 2020)

Keterangan :

-----> = Secara Segnifikan

————> = Secara Simultan

Gambar 2.2. kerangka konseptual untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) lingkungan kerja (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Bappeda Kabupaten Lumajang secara parsial dan simultan. Maka kerangka konseptual pada gambar 2.2.kerangka konseptual dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilaksanakan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

## 2.4. Hipotesis

Hipotesis seringkali dikatakan hasil penelitian sementara, karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori-teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis merupakan jawaban teoritis peneliti terhadap rumusan masalah penelitian, belum sebagai jawaban yang empirik Sugiyono dalam (Ahyar 2020:329).



Berdasarkan landasan teoritis serta fakta empiris yang telah dikemukakan, maka dari itu hipotesis penelitian ini dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**a. Hipotesis Pertama**

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara simultan melainkan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Lumajang.

**b. Hipotesis Kedua**

Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara simultan melainkan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Lumajang.

**c. Hipotesis Ketiga**

Budaya organisasi tidak berpengaruh secara simultan melainkan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Lumajang.

**d. Hipotesis Keempat**

Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Lumajang.