

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1 Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan *Theory Leader-Member Exchange* (LMX) adalah teori kepemimpinan berbasis hubungan. Tidak seperti teori kepemimpinan perilaku yang berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin, seperti teori kepemimpinan transformasional, otentik, pelayan atau pemberdayaan, teori LMX bertumpu pada asumsi bahwa pemimpin mempengaruhi pegawai dalam kelompok mereka (disebut sebagai anggota) melalui kualitas hubungan mereka berkembang bersama. Hubungan yang berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan, kesukaan, rasa hormat profesional, dan loyalitas (Liden dan Maslyn, 1998).

Salah satu temuan awal *Theory Leader-Member Exchange* (LMX) adalah bahwa, para pemimpin mengembangkan hubungan dengan kualitas yang berbeda-beda dengan bawahan mereka dan diferensiasi seperti itu mencirikan sebagian besar kelompok kerja yang dipelajari (Liden dan Graen, 1980). Teori ini menginspirasi dan menjadi dasar lebih dari 600 artikel jurnal pada Desember 2013, dengan popularitasnya dalam studi kepemimpinan yang terus meningkat selama bertahun-tahun.

Peneliti cenderung mengandalkan alasan berbasis pertukaran sosial untuk menjelaskan sifat hubungan antara kualitas LMX dan hasilnya. Hubungan berkualitas tinggi dicirikan oleh pertukaran sumber daya yang berharga.

Dalam hubungan ini, para pemimpin memberikan dukungan, kesempatan,

pengembangan, pendampingan, dan manfaat lain bagi pegawai. Penyediaan sumber daya tersebut menghasilkan motivasi untuk membalas pemimpin di pihak anggota, dengan menunjukkan perilaku seperti loyalitas dan tingkat perilaku sukarela yang lebih tinggi. Dengan kata lain, rasa kewajiban dan komitmen tingkat tinggi kepada supervisor sering dianggap sebagai hubungan antara kualitas LMX yang tinggi dan *promanager* dan terkadang perilaku pro organisasional. Selanjutnya, sejauh mana pegawai menganggap janji pemimpin mereka untuk dipenuhi adalah hubungan antara kualitas dan hasil LMX. Misalnya, menurut Dulac et al. (2008) menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis adalah mediator hubungan antara kualitas dan hasil LMX termasuk kepercayaan dan niat berpindah.

Ketika jaringan nomologis perilaku pemimpin (seperti kepemimpinan transformasional atau etis) dan hasil (seperti komitmen dan efektivitas) dipertimbangkan. Kualitas LMX dianggap sebagai mediator (misalnya, menurut Walumbwa et al., 2011; Wang et al., 2005). Hal ini karena cara pemimpin berperilaku terhadap anggota merupakan indikator seberapa suportif,

### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

#### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya Menurut Mondy (2012) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan secara maksimal sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia juga mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri yang nantinya akan ada dampaknya bila sumber daya manusia terus menerus dilestarikan dan dimanfaatkan sebagai mana mestinya. Riani (2013;57).

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

Menurut Hasibuan (2013;21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Berikut penjelasannya :

##### 1) Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

##### 2) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik.

3) Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan dan menciptakan keinginan yang akan diperoleh oleh seseorang.

6) Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun

barang, kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

8) Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9) Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10) Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11) Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Karena konsekuensi yang diterima pegawainya dari perusahaan yang sudah kebijakannya di tetapkan dari awal bekerja.

### 2.1.2 Kinerja Pegawai

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan. (Priansa, 2017).

Menurut Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Edy Sutrisno (2014) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Sedangkan menurut Benardin dan Russel (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil

kemampuan, keahlian, keinginan yang dicapai.

Terdapat penilaian kinerja untuk mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian terhadap kinerja berkaitan dengan penghargaan. Pegawai yang kinerjanya baik hendaknya diberikan penghargaan sehingga kinerjanya tersebut dapat dipertahankan di kemudian hari.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Mathis dan Jackson, 2012) adalah sebagai berikut :

##### 1) Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seseorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat ketrampilan yang baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

##### 2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini

berkaitan dengan perbedaan antara tingkat ketrampilan dan tingkat upaya. Tingkat ketrampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari sesuatu yang dilakukan.

### 3) Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasional. perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

#### **c. Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Wirjana (2010) menyatakan bahwa meningkatkan kinerja pada umumnya terdiri atas meningkatkan kinerja pada tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Pada tingkat organisasi, kinerja yang kurang berkualitas merupakan akibat atau hasil dari hasil kepemimpinan yang kurang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja yang tidak baik. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas dan mengatasi masalah yang ditemui dalam upaya meningkatkan kinerja, (Schaffer dalam Wirjana, 2010) memberikan beberapa strategi :

- 1) Seleksi tujuan mengatasi masalah yang paling *urgent* lebih dahulu, mengoreksi biaya yang terlalu tinggi, spesifikasi kualitas yang rendah, target kerja yang tidak tercapai, memastikan masalah-masalah tersebut diatasi dengan tuntas;
- 2) Spesifikasi hasil yang diharapkan: sasaran harus *Specific, Measurable, Achievable, realistic, Time-Bound* (SMART);

- 3) Komunikasi yang jelas;
- 4) Alokasi tanggung jawab, untuk mencapai tujuan setiap pegawai;
- 5) Luas proses, sukses dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan yang baru atau perluasan tujuan yang terdahulu.

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika perusahaan tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat didalamnya. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara-cara seperti yang disajikan dalam tabel 2.1 berikut :

**Tabel 2.1 Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai**

No	Upaya	Penjelasan
1.	Diskriminasi	Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara pegawai yang dapat memberikan sumbangan penting bagi tujuan perusahaan dengan pegawai yang tidak dapat memberikan sumbangan penting. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui hal tersebut. Melalui penilaian kinerja, keputusan yang terukur dan adil dapat diambil, misalnya berkaitan dengan pengembangan pegawai, penggajian dan sebagainya.
2.	Pemberian Harapan	Pada umumnya, pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan berbagai pengakuan dari perusahaan, baik pengakuan dari sisi materi, sisi sosial internal perusahaan, maupun jenjang karier tertentu sesuai dengan kemampuan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu melakukan identifikasi yang tepat untuk memastikan bahwa pegawai yang berkinerja baik memiliki berbagai harapan yang penting bagi dirinya sehingga ia termotivasi untuk mewujudkan kinerja terbaik.

- 
3. Pengembangan Upaya peningkatan kinerja pegawai juga dapat dirancang dalam skema pengembangan pegawai yang sesuai dengan kinerja pegawai. Pegawai yang menghasilkan kinerja tinggi dapat dipromosikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan kinerja pegawai, sementara itu pegawai yang memiliki kinerja di bawah ketentuan, program pelatihan dan refreshing diperlukan untuk memecahkan kebuntuan, sekaligus meningkatkan kinerja pegawai.
- 
4. Komunikasi Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah yang dihadapi pegawai dan cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.
- 

Sumber data : Priansa (2017:54)

Istilah *performance* berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (kinerja kerja atau prestasi nyata yang dicapai seseorang), yaitu kualitas kerja dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kinerja seorang pegawai akan dapat meningkat apabila pegawai itu sadar sepenuhnya akan tugas dan pekerjaannya itu serta memiliki keinginan yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya itu dengan sempurna.

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

Menurut Priansa (2014:271) indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitas pekerjaan, yakni volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu;
- 2) Kualitas pekerjaan, yaitu hasil kerja pegawai yang berhubungan dengan ketelitian, kerapian dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang telah dilaksanakan dalam perusahaan;
- 3) Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain;
- 4) Inisiatif, yaitu berkenaan dengan fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab sendiri atas hasil kerjanya;
- 5) Adaptabilitas, yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan mempertimbangkan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi yang dihadapi;
- 6) Kerja sama (*Cooperation*), yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.

### **2.1.3 Hubungan Antar Manusia**

#### **a. Pengertian Hubungan Antar Manusia**

Menurut Soleh Rosyad (2012) Hubungan antar manusia merupakan syarat utama untuk keberhasilan suatu komunikasi baik komunikasi antar perorangan maupun komunikasi dalam organisasi instansi hubungan antar manusia merupakan inti dari sikap dan perilaku pegawai.

Menurut Eka Cahyani (2014) Ada dua pengertian hubungan antar manusia, yakni hubungan manusia dalam arti luas dan hubungan manusia dalam arti sempit.

1) Hubungan antar manusia dalam arti luas

Hubungan antar manusia dalam arti luas ialah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan. Jadi, hubungan manusia dilakukan dimana saja: di rumah, di jalan, dalam bis, dalam kereta api, dan sebagainya.

2) Hubungan antar manusia dalam arti sempit

Hubungan antar manusia dalam arti sempit adalah juga interaksi antara seseorang dengan orang lain. Akan tetapi interaksi di sini hanyalah dalam situasi kerja dan dalam organisasi keorganisasian (*work organization*).

Jadi begitu pentingnya interaksi antara seseorang dengan orang lain karena disitulah muncul sebuah gagasan atau ide yang dapat menciptakan suatu capaian dan keharmonisan dalam organisasi tersebut.

**b. Teknik-Teknik Hubungan Antar Manusia**

Dalam kegiatan hubungan antar manusia ini ada cara yang bisa digunakan untuk membantu mereka yang sedang mengalami frustrasi yakni dengan apa yang disebut konseling (*counseling*). Sebagai konselor (*counselor*) bisa dilakukan oleh pemimpin perusahaan, kepala humas, atau kepala-kepala lainnya (Eka Cahyani, 2014).

Adanya konseling bertujuan untuk membantu konseling (*counselee*), yaitu pegawai yang menghadapi masalah atau yang sedang mengalami frustrasi, untuk memecahkan masalahnya atau mengusahakan terciptanya suasana yang menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalahnya. Selain dengan konseling, ada beberapa cara dalam hubungan antar manusia, antara lain (Eka

Cahyani, 2014) :

- 1) Tindakan sosial;
- 2) Kontak sosial;
- 3) Komunikasi sosial.

#### **c. Hambatan dalam Hubungan Antar Manusia**

Hambatan dalam hubungan antar manusia pada umumnya memiliki dua sifat, yaitu (Uchjana, 2013:141) :

- 1) Bersifat objektif

Hambatan yang bersifat objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan dibuat oleh pihak lain tetapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak menguntungkan.

- 2) Bersifat subjektif

Hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi. Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, *prejudice*, tamak, iri hati, apatisme dan sebagainya.

#### **d. Indikator Hubungan Antar Manusia**

Menurut Onong Uchjana. (2013:66) Indikator dari hubungan antar manusia adalah :

- 1) Adanya komunikasi

Untuk dapat membangun kerjasama dalam sebuah tim, diperlukan komunikasi antar anggotanya agar tujuan bersama dapat tercapai.

Pernahakan kita membayangkan apa yang terjadi dalam suatu tim apabila setiap anggota tim tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan anggota tim lainnya? Seberapa pun hebatnya kemampuan individu dalam suatu tim, mereka tidak akan ada gunanya apabila tidak dapat berkomunikasi antara yang satu dengan lainnya. Mereka hanya akan menjadi sebuah kelompok yang tidak tahu ke mana arah yang akan dituju.

2) Adanya pengarahan

Pengarahan adalah proses pemberian tugas, perintah- perintah, intruksi yang membuat staf bisa memahami keinginan pimpinan organisasi dan pengarahan tersebut membuat staf untuk berkontribusi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

3) Adanya keterbukaan

Keterbukaan yang akan dijelaskan memiliki arti bahwa keterbukaan harus selalu disertai dengan kebijaksanaan dan bila terlalu banyak komunikasi dapat membimbing serta memunculkan sikap salah paham. Komunikasi maksimal (keterbukaan total dan terlalu banyak komunikasi) sulit untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

4) Adanya sikap saling menghargai

Para pegawai juga sangat menginginkan agar hasil karyanya dihargai, meskipun sebenarnya adalah kewajiban mereka untuk bekerja segiat-giatnya. Misalnya pemberian reward yang berupa kenaikan jabatan, berupa bonus, ataupun berupa barang. Adanya perasaan tertentu yang menghinggapi para pegawai bisa menghambat kegairahan bekerja, untuk itu komunikasi dua

arah secara timbal balik adalah sangat penting dilakukan agar hubungan yang harmonis antara pegawai dan semua pihak dapat terbina dengan baik.

5) Adanya loyalitas

Suatu perusahaan akan dapat berkembang dengan pesat apabila pegawainya memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Individu dengan loyalitas tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk tetap tinggal di organisasinya.

#### **2.1.4 Kondisi lingkungan kerja**

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

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar lokasi tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya, Surajiyo (2020:51). Menurut Silitonga (2020:54) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik, ataupun non fisik yang dapat meningkatkan semangat dan produktivitas pegawai. Prihantoro (2015:20) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas kerja pegawai. Harrianto (2010) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal.

Dari beberapa pendapat diatas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktifitas, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimisme prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

#### **b. Jenis Lingkungan Kerja**

Jenis Lingkungan Kerja Menurut Faida (2019:108), ada 2 (dua) jenis lingkungan kerja, sebagai berikut :

##### 1) Lingkungan kerja fisik

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

##### a. Lingkungan kerja langsung

Lingkungan kerja langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.

##### b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum

Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik bauk tidak sedap, warna dan lain-lain.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan dan atasan, Faida (2019:108). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016), Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi :

### a. Faktor lingkungan sosial

Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.

### b. Faktor status sosial

Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.

### c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan

Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara

pegawai dengan pegawai dan antara pegawai dengan atasan.

d. Faktor sistem informasi

Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik di antara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah faham.

Lingkungan kerja fisik dan non fisik tidak dapat dipisahkan begitu saja karena sama-sama mempengaruhi pegawai saat bekerja pada waktu yang sama. Kadang kala organisasi hanya mengutamakan salah satunya saja, tetapi jika keduanya diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil yang maksimal. Manajemen pemimpin diharap berupaya untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik dan mampu meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Sedarmayanti (2011:26) 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 kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nitisemito dalam Putra (2014:03) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sentoso (2011) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Perusahaan hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas, kondisi inilah yang menciptakan antusiasme untuk bersatu ketika mencapai tujuan organisasi.

### **c. Indikator Kondisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman, sehingga pegawai dapat bekerja dengan optimal. Secara garis besar menurut Sedarmayanti (2011:27) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Beberapa jenis lingkungan kerja yang diuraikan oleh Sedarmayanti sebagai berikut :

#### **1) Penerangan / cahaya di tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tetapi tidak menyilaukan.

#### **2) Temperatur di tempat kerja/suhu**

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.

3) Kelembaban udara tempat kerja

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 semakin 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 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 berbentuk tanaman di sekitar tempat kerja. 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. Melakukan pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Indikator lingkungan kerja non fisik oleh Sedarmayanti (2011:2) bahwa 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.

#### **d. Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut Arep, Ishak dan Tanjung dalam Firda (2015:30), Manfaat Lingkungan Kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif ditempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik. Lingkungan kerja yang kondusif sendiri bias tercipta jika adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

#### **2.1.5 Etos Kerja**

##### **a. Pengertian Etos Kerja**

Etos berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos* yang dapat dipahami sebagai sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan terhadap sesuatu. Sikap tersebut tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok, bahkan oleh masyarakat secara luas.. Melalui istilah etos, dikenal etika dan etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral) sehingga dalam istilah etos tersebut terdapat gairah atau semangat yang kuat untuk menyempurnakan sesuatu secara lebih optimal, lebih baik, bahkan berupaya untuk mencapai kinerja optimal. Priansa (2017).

Menurut Anoraga dalam Priansa (2017) menyatakan bahwa etos kerja merupakan pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Apabila individu-individu dalam komunitas memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, etos kerjanya cenderung tinggi. Sebaliknya, jika sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, etos kerja akan rendah.

Sinamo (2011:55), Menyatakan etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Etos kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semangat yang kuat untuk mengerjakan sesuatu hal secara optimal, lebih baik untuk mencapai kuantitas dan kualitas kerja yang sesempurna mungkin.

Arsad (2017) Etos Kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang akan menjadi Etos Kerja dan budaya.

Lie dan Wijaya (2017) menyatakan bahwa Etos Kerja merupakan seperangkat pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang secara mendasar

mempengaruhi kehidupan, menjadi prinsip-prinsip pergerakan dan cara berekspresi yang khas pada sekelompok orang dengan budaya serta keyakinan yang sama.

Menurut H. A. Niazi dan U. B. Luhur (2019) Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada suatu, yang mendorong dirinya, untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Pegawai yang memiliki etos kerja yang baik akan berusaha menunjukkan suatu sikap, watak serta keyakinan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan bertindak dan bekerja secara optimal.

Sedangkan Menurut Dodi dkk (2013) Etos kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seorang pegawai. Jika pegawai mempunyai etos kerja yang tinggi, rutinitas kerja tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya. Hal yang mendasari etos kerja tinggi yaitu keinginan dan kesadaran pegawai untuk menjunjung tinggi kualitas pekerjaan.

Etos kerja yang baik dalam perusahaan dapat membantu pegawai untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerja merupakan suatu perasaan, pembicaraan serta tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, jadi dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada di dalam perusahaan termasuk di dalamnya cara berfikir, bersikap dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di perusahaan.

#### **b. Fungsi Etos Kerja**

Etos kerja memiliki fungsi yang sangat penting, yang baik untuk individu

pegawai maupun untuk perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Priansa (2017) sejumlah fungsi penting dari etos kerja bagi individu pegawai adalah sebagai berikut :

1) Menunjang kepribadian

Etos kerja positif yang dimiliki oleh pegawai dapat menunjang pengembangan kepribadian yang positif dari pegawai. Kepribadian positif yang dimiliki oleh pegawai merupakan salah satu modal penting bagi pegawai agar mampu tumbuh dan berkembang sesuai dinamika perusahaan serta mampu menjadi bagian penting dari eksistensi perusahaan.

2) Menunjang profesionalisme

Etos kerja menunjang profesionalisme pegawai. Para pegawai yang memiliki etos kerja yang positif pada dasarnya merupakan pribadi-pribadi yang memiliki kemampuan profesional yang tinggi karena sesungguhnya etos kerja yang dimiliki merupakan cerminan dari profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai. Pegawai dikatakan profesional ketika ia memiliki etos kerja yang tinggi.

3) Menunjang karier

Etos kerja positif mampu menunjang karier pegawai. Karena pegawai yang memiliki etos kerja positif pasti akan memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan, sehingga ketika dinilai maka pegawai yang bersangkutan layak memperoleh atau mendapatkan jenjang karier terbaik. Banyak pegawai memiliki etos kerja yang tinggi dapat meraih karier terbaik di tempat kerjanya.

#### 4) Menunjang pergaulan

Para pegawai yang memiliki etos kerja yang baik memiliki kemampuan yang tinggi untuk bersosialisasi dan bergaul, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan berbagai lapisan masyarakat lainnya. Etos kerja yang dimiliki oleh pegawai akan mudah diterima, bahkan disukai oleh orang lain.

#### 5) Menunjang kepemimpinan

Setiap diri adalah pemimpin. Pada level perusahaan, setiap pegawai sejatinya merupakan seorang pemimpin, terutama ketika ia memiliki rekan kerja, anak buah, serta tanggung jawab pekerjaan. Etos kerja positif yang dimiliki oleh pegawai pada dasarnya mampu membangun spirit kepemimpinannya yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

#### c. Indikator Etos Kerja

Etos kerja yang tinggi biasanya muncul karena berbagai tantangan, harapan-harapan, dan kemungkinan-kemungkinan yang menarik. Situasi yang demikian dapat membuat manusia itu bekerja dengan rajin, teliti, berdedikasi, serta tanggung jawab yang besar. Beberapa penelitian riset mendukung asumsi bahwa etos kerja merupakan faktor yang penting untuk menentukan pelaksanaan pekerjaan yang lebih dan bertambahnya kepuasan. Menurut Sinamo (2011: 45) indikator-indikator untuk mengukur etos kerja sebagai berikut :

##### 1) Kerja adalah rahmat

Bekerja dengan tulus dan penuh syukur karena bekerja adalah rahmat yang turun dari Tuhan. Kita harus bersyukur atas anugerah yang kita terima yang

datang dari Tuhan bukan dari manusia.

2) Kerja adalah amanah

Bekerja dengan penuh tanggung jawab karena bekerja adalah sebuah amanah yang dititipkan Sang Pencipta kepada kita. Amanah melahirkan sebuah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada kita. Tanggung jawab ini menumbuhkan kehendak kuat dalam menjalankan tugas dengan benar tidak hanya formalitas.

3) Kerja adalah panggilan

Kerja merupakan panggilan agar manusia dapat bekerja tuntas dengan penuh integritas. Integritas adalah komitmen janji yang harus ditepati untuk bekerja dengan tuntas.

4) Kerja adalah aktualisasi

Kerja adalah aktualisasi atau suatu sikap untuk mengembangkan potensi dan mengubah menjadi relasi, suatu seni untuk mengaktualisasikan diri pada tanggung jawab. Sehingga harus bekerja keras dengan penuh semangat.

5) Kerja adalah ibadah

Apapun kepercayaan dan agama kita, pekerjaan yang halal adalah ibadah. Sehingga bekerja harus dengan serius penuh kecintaan terhadap Tuhan karena bekerja adalah ibadah yang harus dikerjakan dengan ikhlas, bukan sekedar mencari uang dan jabatan semata.

6) Kerja adalah seni

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesuksesan dan gairah kerja yang bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif. Sehingga harus bekerja cerdas

dengan penuh daya kreativitas.

7) Kerja adalah kehormatan

Kehormatan merupakan struktur yang kuat dalam kehidupan manusia. Kehormatan sama halnya dengan harga diri. Jika kita meremehkan pekerjaan kita, maka hilanglah sebuah kehormatan kita. Seremeh dan serendah apapun pekerjaan kita itu adalah sebuah kehormatan besar sehingga harus bekerja dengan tekun penuh keunggulan.

8) Kerja adalah pelayanan

Kerja merupakan pelayanan agar manusia selalu bekerja paripurna dengan penuh kerendahan hati. Jika seseorang bekerja sesuai dengan profesi dan melayani dengan rendah hati, maka seseorang tersebut akan mempunyai tingkat kemuliaan yang tinggi.

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang membangun, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang sebagaimana mestinya.

Menurut Tasmara (2012:231) menjelaskan indikator etos kerja kedalam 4 (empat) aspek antara lain :

1) Menghargai waktu

Etos kerja yang tinggi ditandai dengan sikap menghargai waktu. Dalam hal ini waktu dipandang sebagai suatu hal yang sangat bermakna sekaligus berkaitan dengan produktivitasnya.

2) Tangguh dan pantang menyerah

Individu yang mempunyai etos kerja yang tinggi cenderung suka bekerja keras, ulet dan pantang menyerah dalam menghadapi setiap tantangan maupun dalam sebuah tekanan.

3) Keinginan untuk mandiri .

Etos kerja ditandai dengan upaya individu untuk berusaha mengactualisasikan seluruh kemampuannya dan berusaha memperoleh hasil dari usahanya sendiri tanpa menunjukkan ketergantungan pada pihak lain.

4) Penyesuaian diri

Etos kerja ditandai dengan kemampuan untuk melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja, rekan kerja maupun dengan atasan ataupun bawahan, tanpa menimbulkan permasalahan individual maupun masalah bagi lingkungannya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah suatu bentuk usaha peneliti untuk membuat perbandingan dan mencari inspirasi agar menjadi suatu penelitian kebaruan untuk penelitian selanjutnya, selain itu guna membantu peneliti memposisikan dan menunjukkan orisinalitas penelitiannya. Penelitian ini didukung oleh beberapa

penelitian terdahulu yang konsisten membahas terkait penjelasan hubungan antara hubungan antar manusia, kondisi lingkungan kerja dan etos kerja terhadap kinerja pegawai, antara lain :

- a. Kajian studi yang dilaksanakan Anggraini Tulmalantak (2016) berjudul “Analisis Pengaruh hubungan antar manusia dan Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara” kajian studi ini dilakukan melalui dengan variabel bebas pada penelitian ini adalah hubungan antar manusia, Beban Kerja, dan variabel terikatnya adalah Kinerja. Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) hasil pengujian hipotesis atas pengaruh hubungan antar manusia terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, (2) hasil pengujian atas pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, (3) hasil pengujian atas pengaruh hubungan antar manusia dan beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa secara simultan hubungan antar manusia dan beban berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara.
- b. Kajian studi yang dilaksanakan Mirza Selvia (2014) berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Inti General Yaja Steel Semarang” variabel bebas dalam penelitian ini adalah Motivasi, Disiplin Kerja, Kondisi Lingkungan

Kerja, dan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut mampu memperbaiki kinerja pegawai, sehingga dalam hal ini Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kondisi Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil temuan dalam penelitian ini, mengindikasikan bahwa baik dan buruknya kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja dan kondisi lingkungan kerja artinya semakin tinggi motivasi dan kesadaran disiplin kerja pegawai, serta kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan menimbulkan peningkatan pada kinerja pegawai di PT. Inti General Yaja Steel Semarang.

- c. Kajian studi yang dilaksanakan Sepris Yonaldi, Henny sjahfitri, dan Bustami (2012) dengan judul “Analisis Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja Pegawai Instalasi Farmasi RSUD. DR. M. Djamil Padang” variabel bebasnya dalam penelitian ini adalah Hubungan Antar Manusia, Kondisi Lingkungan Kerja, dan untuk variabel terikatnya adalah Etos Kerja, dari variabel-variabel di atas disimpulkan bahwa (1) Variabel Hubungan Antar Manusia terdapatnya pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja Pegawai Instalasi Farmasi RSUD. DR. M. Djamil Padang, (2) Variabel kondisi lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja Pegawai Instalasi Farmasi RSUD. DR. M. Djamil Padang, (3) Variabel Hubungan Antar Manusia dan kondisi lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap etos kerja Pegawai Instalasi Farmasi RSUD. DR. M. Djamil Padang.

- d. Kajian studi yang dilaksanakan Ririn Sholihat (2012) dengan judul “Hubungan Antar Manusia dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Studi pada PT. Sanbe Farma Unit” dengan variabel bebas, Hubungan Antar Manusia, Disiplin Kerja, dan untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai, dari hasil analisis variabel-variabel tersebut bisa disimpulkan dalam penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama hubungan antar manusia dan disiplin kerja memiliki positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Sanbe Farma Unit.
- e. Kajian studi yang dilaksanakan Fitriya (2011) dengan judul Pengaruh “Hubungan Antar Manusia, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi” variabel bebasnya Hubungan Antar Manusia, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, dengan variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai, hasil pengujian membuktikan secara simultan bahwa Hubungan Antar Manusia, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- f. Kajian studi yang dilaksanakan Susanto dan Idhan Halim (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kompas Gramedia Cabang Karawaci” dengan variabel bebas Hubungan Antar Manusia, Lingkungan Kerja dan untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai, dapat ditarik kesimpulan dengan variabel tersebut yaitu hasil pengujian membuktikan secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

hubungan antar manusia dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Kompas Gramedia Cabang Karawaci.

- g. Kajian studi yang dilaksanakan M. Prayudha Ramadhan, Lies Putriana dan Chaerani Nisa (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (KEMENDESA PDFTT)” dengan variabel bebas Motivasi dan Lingkungan Kerja dan untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai dari hasil analisis variabel-variabel tersebut bisa disimpulkan dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta secara persial kondisi lingkungan berpengaruh signifikan juga terhadap kinerja.
- h. Kajian studi yang dilaksanakan Muhammad Bakri (2018) dengan judul “Pengaruh Etos Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Hadji Kalla Di Makassar” dengan variabel bebas Etos Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai, dapat ditarik kesimpulan dengan variabel tersebut yaitu hasil pengujian membuktikan (1) pegawai PT. Hadji Kalla di Makassar mempunyai etos kerja yang tinggi sehingga berdampak positif pada kinerja pegawai, (2) pegawai PT. Hadji Kalla di Makassar mempunyai kompetensi yang tinggi sehingga berdampak positif pada kinerja pegawai, dan (3) semakin baik kondisi lingkungan kerja.
- i. Kajian studi yang dilaksanakan Risnawati, Agau Lenin dan Hansly Tunjang (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Hubungan Antar

Manusia dan Lingkungan Kerja terhadap Etos Kerja Pegawai pada Dealer Sepeda Motor Honda Armada Tunas Jaya Palangka Raya” dengan variabel bebas Hubungan Antar Manusia dan Lingkungan Kerja dan untuk variabel terikatnya yaitu Etos Kerja Pegawai dari hasil analisis variabel-variabel tersebut adalah Hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai dan secara simultan hubungan antar manusia dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai.

- j. Kajian studi yang dilaksanakan Dori Mittra Candana (2021) melakukan penelitian dengan judul “Eterminasi Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja: Etos Kerja Dan Disiplin Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)” dengan variabel bebas Etos Kerja dan Disiplin Kerja variabel terikatnya yaitu Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja hasil dari penelitian tersebut antara lain (1) Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (2) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (3) Etos Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja (4) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja (5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja (6) Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja, dan (7) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja.

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Fitriya (2011)	Pengaruh Hubungan Antar Manusia, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi	Hubungan Antar Manusia (X1), Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik, Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linier berganda	dapat ditarik kesimpulan dengan variabel tersebut yaitu hasil pengujian membuktikan secara simultan bahwa Hubungan Antar Manusia, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2.	Sepris Yonaldi, Henny sjahfitri, dan Bustami (2012)	Analisis Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja Pegawai Instalasi Farmasi RSUD. DR. M. Djamil Padang	Hubungan Antar Manusia (X1), Kondisi Lingkungan Kerja (X2), Etos Kerja (X3)	Regresi Linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu, variabel Hubungan Antar Manusia dan Kondisi Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai Instalasi Farmasi RSUD. DR. M. Djamil Padang
3.	Ririn Sholihat (2012)	Hubungan Antar Manusia dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai	Hubungan antar Manusia (X1), Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linier berganda	dari hasil analisis variabel-variabel tersebut bisa disimpulkan dalam penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama hubungan antar manusia dan disiplin kerja memiliki

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Sanbe Farma Unit.
4.	Mirza Selvia (2014)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Inti General Yaja Steel Semarang	Motivasi, Disiplin Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linier berganda	Hasil temuan dalam penelitian ini, mengindikasikan bahwa baik dan buruknya kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja dan kondisi lingkungan kerja artinya semakin tinggi motivasi dan kesadaran disiplin kerja pegawai, serta kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan menimbulkan peningkatan pada kinerja pegawai di PT. Inti General Yaja Steel Semarang.
5.	Anggraini Tulmalantak (2016)	Analisis Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	Hubungan Antar Manusia (X1) Beban Kerja, Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linier berganda	Hasil pengujian atas pengaruh Hubungan Antar Manusia dan beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa secara simultan Hubungan Antar Manusia dan beban berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara.

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
6.	Muhammad Bakri (2018)	Pengaruh Etos Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Hadji Kalla Di Makassar	Etos Kerja (X3), Kompetensi, Lingkungan dan Kinerja Pegawai (Y)	Analisis regresi berganda	pegawai PT. Hadji Kalla di Makassar mempunyai etos kerja yang tinggi sehingga berdampak positif pada kinerja pegawai, pegawai PT. Hadji Kalla di Makassar mempunyai kompetensi yang tinggi sehingga berdampak positif pada kinerja pegawai dan semakin baik kondisi lingkungan kerja maka semakin baik pula kinerja pegawai.
7.	Susanto dan Idhan Halim (2020)	Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kompas Gamedia Cabang Karawaci	Hubungan Antar Manusia (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y)	Analisis regresi berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Hubungan Antar Manusia terhadap kinerja pegawai pada PT. Kompas Gamedia Cabang Karawaci
8.	M. Prayudha Ramadhan, Lies Putriana dan Chaerani Nisa (2021)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kementrian Desa, Pembangunan	Motivasi, Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y)	. Regresi linier berganda	Motivasi secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta secara persial kondisi lingkungan berpengaruh signifikan juga terhadap kinerja

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (KEMENDES A PDTT)			
9.	Risnawati, Agau Lenin dan Hansly Tunjang (2021)	Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Lingkungan Kerja terhadap Etos Kerja Pegawai pada Dealer Sepeda Motor Honda Armada Tunas Jaya Palangka Raya	Hubungan Antar Manusia (X1), Lingkungan Kerja (X2), Etos Kerja Pegawai (X3)	Deskriptif kuantitatif	Hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai dan secara simultan hubungan antar manusia dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai
10	Dori Mittra Candana (2021)	Eterminasi Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja: Etos Kerja Dan Disiplin Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	Prestasi Kerja, Kepuasan Kerja, Etos Kerja (X3) Dan disiplin kinerja pegawai (Y)	. Regresi linier berganda	Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Etos Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					terhadap Prestasi Kerja, Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja.

Sumber : Hasil Olah Data 2022

## 2.3 Kerangka Penelitian

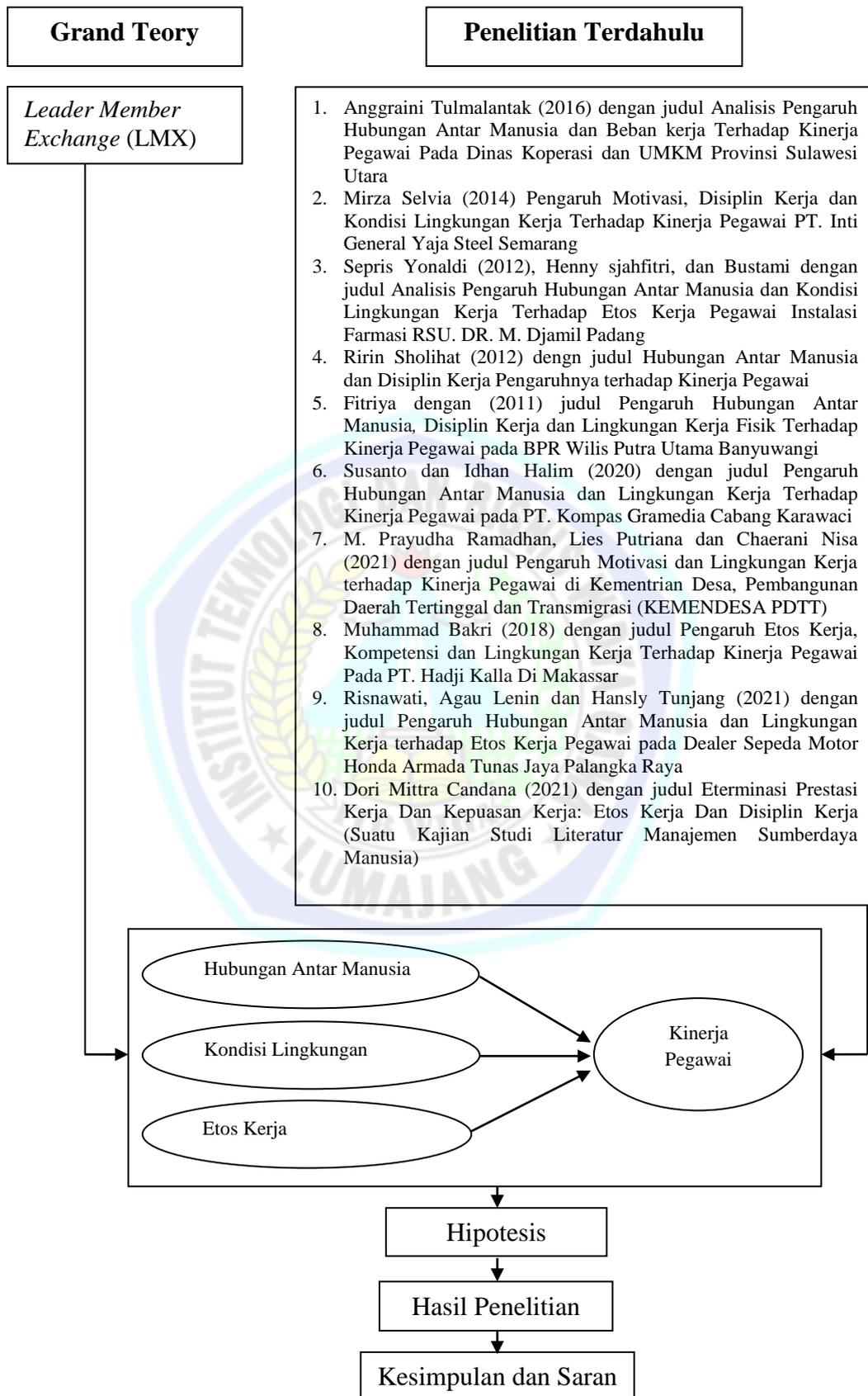
### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah logika teoritis peneliti yang masih perlu diuji kebenarannya, didukung oleh teori relevan serta penelitian terdahulu yang saling berhubungan dengan permasalahan yang diangkat (Firdaus dan Zamzam, 2018:76). Menurut Dominikus (2019:92) kerangka pemikiran merupakan dasar penelitian yang disintesis dalam fakta, observasi dan studi kepustakaan.

Sedangkan Menurut Darmawan (2013:15) menjelaskan bahwa suatu model konseptual dimana terdapat keterkaitan antara teori dengan faktor fundamental yang telah teridentifikasi, setelah itu dihubungkan dengan masalah dan terdapat pengujian untuk memastikan kebenaran terhadap hubungan tersebut, itulah yang disebut kerangka pemikiran.

Untuk melakukan pengujian dalam penelitian ini, peneliti menggunakan deskriptif kuantitatif atau metode penelitian studi kasus dimana peneliti mengumpulkan beberapa referensi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Dari pengamatan yang dilakukan terhadap hubungan antara variabel hubungan antar manusia, variabel kondisi lingkungan kerja dan variabel etos kerja terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :





**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

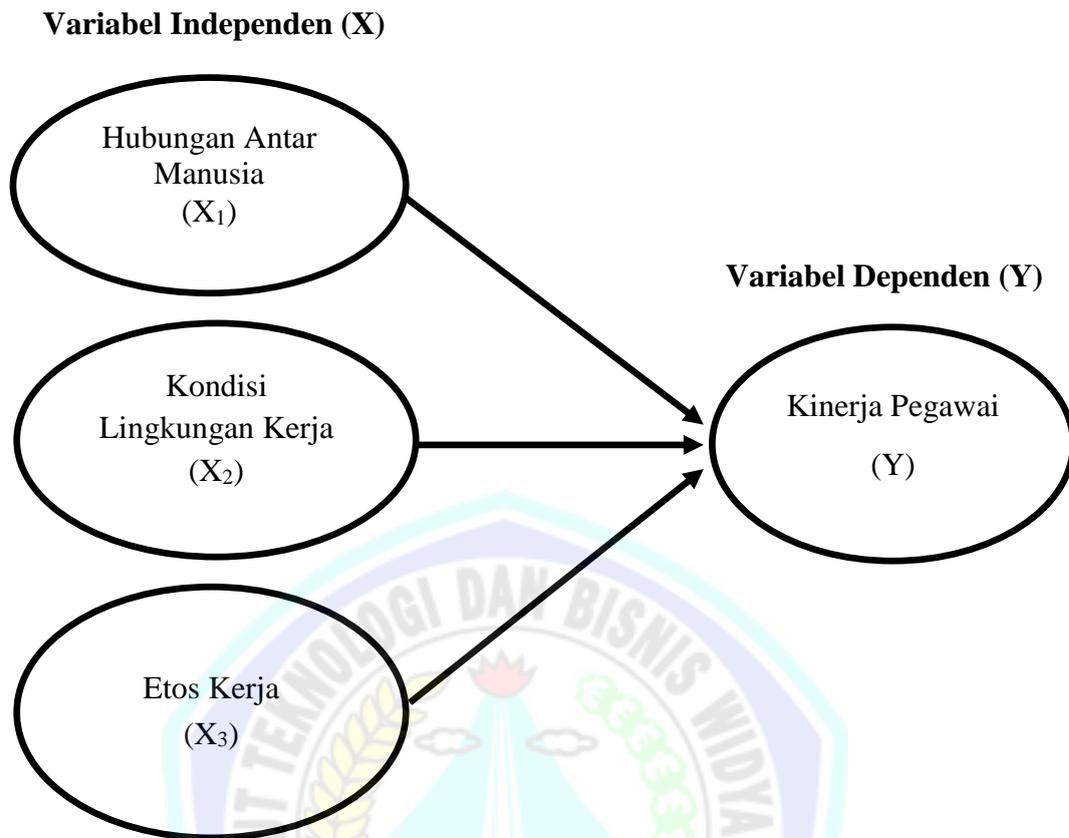
Sumber : Teori yang Relevan dan Penelitian Terdahulu

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan atau kaitan yang terjadi antara variabel dependen terhadap variabel independen yang akan diteliti serta menjelaskan hubungan dari masing-masing variabel tersebut. Sumamu (2017:36) kerangka konseptual berisi tentang keterkaitan variabel dependen terhadap variabel independen yang di teliti, serta menjelaskan hubungan masing masing variabel.

Sedangkan menurut Sugiyono (2012:65) menjelaskan bahwa selain menunjukkan keterkaitan hubungan antar variabel, kerangka konseptual juga mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian, teori yang digunakan, hipotesis serta paradigma penelitian.

Ketika seorang pegawai hendak ingin melakukan kinerja dengan baik, pegawai akan terlebih dahulu melihat faktor-faktor yang ada pada diri dan sekitarnya yang meliputi hubungan antar manusia, kondisi lingkungan kerja dan etos kerja yang mempengaruhi perspektif pegawai terhadap kinerja pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai agar lebih baik. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

Sumber data: Teori dan Hasil Penelitian yang diolah 2022

Keterangan :

—————→ : Garis pengaruh parsial variabel X terhadap Y

Dalam penelitian ini, paradigma penelitian digambar dengan bentuk elips. Menurut Agustin (2011:76), menjelaskan bahwa apabila variabel yang memiliki beberapa indikator atau lebih dari satu indikator maka bentuk dari kerangka konseptualnya menggunakan elips, sedangkan jika berbentuk kotak karena variabelnya hanya memiliki satu indikator saja.

Berikut penjelasan gambar 2.2 terkait kerangka konseptual :

- 1) Hubungan Antar Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Kondisi Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 3) Etos Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

## **2.4 Hipotesis**

Hipotesis adalah hubungan dari dua variabel atau beberapa variabel, baik itu variabel yang dipengaruhi maupun mempengaruhi dengan berlandaskan teori yang perlu dilakukan pengujian kembali keasliannya. (2021:53). Menurut Sugiyono (2018:63) hipotesis dapat dikatakan sebagai sebuah tanggapan sementara dari susunan masalah yang telah dirumuskan dimana rumusan tersebut telah diproyeksikan menjadi dua kalimat pernyataan.

Sedangkan menurut Kuncoro (2013:59) beranggapan sebuah penjelasan mengenai perilaku, situasi atau fenomena yang terjadi dimana masih belum teruji kebenarannya dinamakan hipotesis. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dimaksud merupakan asumsi teoritis dari peneliti yang mengartikan sebuah fenomena penelitian dan akan diuji lebih lanjut kebenarannya.

Berdasarkan maksud dan hipotesis di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

### **a. Hipotesis Pertama**

Hubungan antara pegawai dalam suatu organisasi merupakan aspek penting dalam memenuhi kebutuhan non-material (psikologis, spiritual) mereka. Jika itu memenuhi kebutuhan spiritual ini, itu akan mendorong dan memotivasi pegawai

untuk bekerja lebih optimal. Mereka melakukan semuanya dengan tulus dan saling membantu, (Ratih Dwi Antari, 2017).

Pada temuan Nur Arifah (2015) memberikan hasil bahwasanya hubungan antar manusia dan kondisi lingkungan kerja berpengaruh terhadap etos kerja pegawai, kemudian apabila etos kerja pegawai di suatu perusahaan menurun, secara otomatis kinerja pegawai juga akan menurun. Selain hubungan antar manusia penyebab turunya kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa juga ada pada kondisi lingkungan kerja yang menyebabkan kinerja itu turun. Sementara itu temuan Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2012) memberikan hasil hubungan antar manusia memberi pengaruh dengan signifikan bagi Variabel kinerja.

Karena ditemukan perbedaan dari kedua penelitian terdahulu ini, maka peneliti tertarik untuk meninjau kembali hubungan dari variabel hubungan antar manusia dan kinerja pegawai. Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis pertama yaitu :

H1 : Variabel Hubungan Antar Manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lumajang.

**b. Hipotesis Kedua**

Kondisi kerja yang menyenangkan, adanya kesempatan untuk berpartisipasi, hubungan antar manusia yang harmonis dan menyenangkan, dan adanya aturan main yang jelas menjadi acuan bersama dalam melakukan pekerjaan (Ardana 2012:208).

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins 2008). Adanya kinerja yang tinggi, pegawai akan berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Sebaliknya adanya kinerja yang rendah, pegawai mudah menyerah terhadap keadaan bila mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Pada temuan Riny Chandra (2017) Bahwa kondisi lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena kondisi lingkungan kerja adalah tempat atau fasilitas untuk mendukung kinerja. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Galih Adi Saputro dan Aziz Fathoni (2017) bahwa peran Hubungan Antar Manusia dan Kondisi Lingkungan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap etos kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Karena ditemukannya perbedaan hasil dari penelitian terdahulu sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan pengujian kembali terkait hubungan antara kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis kedua yaitu :

H2 : Variabel Kondisi Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lumajang.

### **c. Hipotesis Ketiga**

Menurut Sinamo (2011) etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Etos kerja merupakan

sikap yang mendasar terhadap diri yang membentuk perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran mental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang membangun, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai persyaratan yang mutlak, yang ditumbuhkan dalam kehidupan. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan.

Kinerja Pegawai pernah di teliti oleh Andri Hadiansyah dan Rini Purnamasari (2015) bahwa peran Etos Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Penelitian yang dilakukan Sri Anita Sutresna Kurniasih (2013) bahwa peran Etos Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Karena ditemukannya perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti menginginkan pengujian kembali terkait hubungan antara kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis ketiga yaitu :

H3 : Variabel etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lumajang.