

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memberi contoh, serta memberi motivasi kepada orang lain, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Dalam kepemimpinan seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, juga masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu. Karena dalam kepemimpinan pemimpin mempunyai hak kekuasaan penuh.¹

Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktifitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidaklah mudah dan setiap orang tidak akan mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan dapat dilaksanakan dan didefinisikan

¹ Agus Jamaludin. "Pengaruh gaya pemimpin terhadap kinerja karyawan pada P. Kaho Indahcitra Garment Jakarta". *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 (2017):161-169

bedasarkan penerapannya pada bidang pemerintahan, militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Berikut ini definisi kepemimpinan berdasarkan para pakar, yaitu :

- a) Koontz & O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- b) Wleyex & Yuki, mendefinisikan kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau memengubah tingkah laku mereka.
- c) Georger R. Terry, mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan yang mempengaruhi orang-orang agar bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
- d) Keth Davis, mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak oranglain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
- e) Locke et.al, mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Berdasarkan dari banyaknya definisi tersebut, makna dari kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui motivasi yang tepat, sehingga adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi maupun perusahaan.²

Dalam islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Selain kata khalifah juga ada istilah Ulil Amri yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat islam sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Nisa' (4) ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ

² Moeharino, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 381.

“Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rosul-Nya dan Ulil Amri diantara kamu.”(Al-Nisa’(4):59).³

Dalam Al-Qur’an adapula istilah auliya yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Maidah (5) ayat 55):

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rosul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk (kepada Allah)”.(Al-Maidah (5):55).⁴

Berdasarkan ayat-ayat Al-Quran tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah.⁵

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya berbentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan juga menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin dalam mempengaruhi pelaku pengikut-pengikutnya itu dikatakan berhasil dengan beberapa gaya, seorang pemimpin mempunyai

³ Al-Qur’an surat As-Nisa’ ayat 59, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung: Lubuk Agung, 1989), 128.

⁴ Al-Qur’an surat Al-Maidah ayat 55, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung: Lubuk Agung, 1989), 169.

⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), 6-8.

beberapa gaya atau *style* tersendiri dalam mempengaruhi pengikut-pengikutnya.⁶

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis, dan *laissez-faire* :

1) Otokratis

- a) Penentu kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
- b) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c) Pemimpin biasa mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- d) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kinerja setiap anggota. Pemimpin ini memandang rendah bawahannya, sehingga di anggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa di perintah.

2) Demokratif (*democratic*)

- a) Semua kebijaksanaan terjadi kepada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis , pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa yang mereka pilih dan pembagian tugas dipimpin oleh kelompok.
- d) Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kencamannya dan mencoba menjadi seorang anggota biasa dalam jiwa dan semangat.

⁶ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 2014), 302-303.

Pemimpin ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah.

3) Kebebasan (*laissez-faire*)

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dari diskusi.
- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota, tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian. Pemimpin ini hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.⁷

Setiap gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan kelemahan seperti berikut :

Tabel 2.1. Keunggulan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Keunggulan	Kelemahan
Otokratis	<ul style="list-style-type: none"> • Cocok untuk situasi darurat, pengikut malas, konflik dan krisis. • Pengambilan keputusan cepat. • Cocok untuk menghadapi anggota yang susah diatur dan tidak disiplin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jika pemimpin tidak bijak dapat melanggar hak asasi pengikut. • Kepuasan kinerja pengikut rendah. • Pengikut dapat menjadi pasif dan masa bodoh.
Demokratif	<ul style="list-style-type: none"> • Cocok untuk situasi normal. • Menciptakan tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Memerlukan kematangan dan kemandirian

⁷ Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur Dan Perilaku*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008), 294.

	<p>kerja yang tinggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menghasilkan kepuasan kerja tinggi. 	<p>pengikut.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memerlukan peraturan yang mengatur hak dan kewajiban serta prosedur berinteraksi. • Pemimpin dan pengikutnya harus demokratis.
<p><i>laissez-faire</i> (kebebasan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cocok untuk pengikut yang mempunyai kemampuan kerja dan kematangan psikologi tinggi. • Meningkatkan motivasi dan kepuasan kinerja para pengikut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak cocok untuk pengikut yang mempunyai kemampuan kerja dan kematangan psikologi tinggi. • Jika pemimpin lemah, rentan penyalagunaan oleh para pengikut.⁸

Kepemimpinan otokratis lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahannya . Pemimpin demokratis cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat. Dalam kepemimpinan *laissez-faire* pemimpin memberikan kepemimpinannya bila diminta.⁹

2. Pemberian Insentif

Pengertian insentif adalah salah satu bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya. Sebuah sistem insentif yang berjalan baik disebuah perusahaan mungkin gagal bila dicoba di perusahaan lain. Beberapa perusahaan memilih program insentif itu untuk prestasi

⁸ Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, ed. Dedi Supriyadi, (Bandung: Alfabeta, 2018), 165.

⁹ Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur Dan Perilaku*, 295.

individu, sedangkan yang lain memilih memberi prestasi oleh kelompok, kedua cara itu mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Agar program insentif kita rancang efektif, maka kita harus berusaha keras menghilangkan kecurigaan para pekerja. Insentif merupakan salah satu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja karyawan dapat meningkat.¹⁰

Heidjrachman Ranupandoyo, dkk, dalam bukunya Burhanudin Yusuf mendefinisikan insentif merupakan “suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”. Begitu pula dengan **T. Hani Handoko** dalam bukunya Burhanudin Yusuf menyatakan “insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”. **Abi Sujak** dalam bukunya Burhanudin Yusuf juga berpendapat bahwa “penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rsa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi”. Dari beberapa ahli maka insentif dapat diartikan sebagai penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹¹

Insentif diartikan juga sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja. Dengan demikian, dua orang yang memiliki jabatan yang sama akan menerima upah ataupun insentif yang berbeda karena prestasinya berbeda.

¹⁰ Hujaimatul Fauziah, “Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung”, *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, vol.2, no.1 (2012): 55.

¹¹ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, ed. Nur Rianto Al Arif, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), 89.

Insentif sebagai salah satu alat untuk memotivasi pegawai atau karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dan untuk meningkatkan prestasi kerja yang maksimal, insentif terdiri dari beberapa macam. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan pembagian insentif mungkin berbeda-beda antara perusahaan/instansi yang satu dengan lainnya, dan juga oleh faktor kebutuhan-kebutuhan pegawai yang bersangkutan.

a. Jenis-Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Jenis-jenis tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Piecework*

Piecework merupakan salah satu teknik untuk mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktifitas kinerjanya berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan.

2) Bonus

Bonus adalah pembayaran-pembayaran yang diberikan kepada karyawan/ pegawai karena memenuhi tujuan kerja. Bonus tersebut dapat didasarkan pada pencapaian sasaran objektif atau penilaian subjektif. Program-program bonus lebih mudah dipertahankan karena tidak memerlukan banyak dokumentasi dan sangat fleksibel.

3) Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas-tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan. Pada dasarnya ada dua sistem ini. *Pertama* : para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena

keberhasilan melaksanakan tugas. *Kedua* : karyawan memperoleh penghasilan berupa komisi saja.¹²

4) Kurva kematangan

Adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, dibuat suatu kurva prestasi kerja. Jika kurva tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja mereka lebih besar dari prestasi kerja “normal”, kepada mereka memberikan insentif tertentu. Dengan demikian diharapkan prestasi kerja mereka terus meningkat, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

5) Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan. Mengingat bagaimana pentingnya peranan para menejer dalam menjalankan dan mengemudikan roda organisasi.

Bentuk insentif ini ada beberaneka ragam. Misalnya manajer yang relative muda sangat mungkin mendambakan insentif finansial berupa bonus tunai. Sebaliknya para manajer yang lebih tua mungkin lebih mengutamakan insentif yang dapat dinikmati di hari tua.¹³

Menurut pengertian-pengertian di atas jenis insentif dapat di golongkan sebagai berikut :

- 1) Insentif material dapat di berikan dalam bentuk bonus, komisi, pembagian laba, bantuan hari tua.
- 2) Insentif nonmaterial dapat di berikan dalam bentuk jaminan sosial, pemberian piagam

¹² Kadarisaman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2012), 208.

¹³ Sondang P. Siagan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2009), 268-271.

penghargaan, pemberian promosi, dan pemberian pujian.¹⁴

b. Tujuan Insentif

Tujuan utama adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

c. Sistem Pemberian Insentif

Program insentif ini adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan kemakmuran perusahaan. Adapun sistem pemberian insentif ini:

1) Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus tahunan, setengah tahun, atau triwulan. Umumnya bonus ini lebih sering di bagiakan sekali dalam setahun.

2) Insentif Langsung

Insentif langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Penghargaan tersebut berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan atau karangan bunga.

3) Insentif Individu

Insentif ini adalah bentuk paling tua dan paling populer. Dalam sistem ini standar kerja ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan ini didasarkan pada aotput atau efisiensi karyawan individu.

¹⁴ Nurani, "Pengaruh Pemberian Isentif Terhadap Kerja Karyawan Departemen Penjualan CV Logam Indonesia Di Tulungagung", *Jurnal Benefit*, vol 2, no. 1 (2015): 4.

4) Insentif Tim

Insentif tim berada dalam program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil atau laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dan tujuan kelompok kerja, yang biasanya di hubungakan dengan tujuan-tujuan *financial*.

5) Pembagian Keuntungan

Membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan dan menyisihkan sisanya pada rekening tertentu. Sisa keuntungan disini adalah keuntungan yang halal. Allah berfirman dalam Al-Quran surat Al-Syura (42) 20:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الْآخِرَةِ نَزِدْ لَهُ فِي حَرْثِهِ ۗ وَمَنْ
كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ
مِنْ نَصِيبٍ

“Barang siapa yang menghendaki keuntungan di akhirat akan Kami tambah keuntungan itu baginya dan barang siapa yang menghendaki keuntungan di dunia Kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bahagianpun di akhirat.”¹⁵

6) Bagi Hasil

Program ini dilandasi oleh adanya asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas.¹⁶

¹⁵ Al-Qur'an surat As-Syuura ayat 20, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Lubuk Agung, 1989), 786.

¹⁶ Veitzhal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), 561-563.

d. Sifat Dasar Insentif

Beberapa sifat dasar dalam insentif sebagai berikut :

- 1) Pembayaran agar diupayakan sederhana, sehingga sehingga mudah di mengerti dan di hitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
- 2) Insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motifasi kerja mereka, sehingga autput dan efisiensi kerja dapat meningkat.
- 3) Pelaksanaan pemberian insentif lebih cepat agar karyawan yang berprestasi lebih dapat merasakan nikmatnya menjadi orang berprestasi lebih.
- 4) Penentuan standard kerja harus secermat mungkin.¹⁷

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja juga dapat disebut dengan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, baik sebagai seorangan maupun kelompok.

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesame rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika lingkungan kerja tidak memberikan rasa nyaman atau ketengan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.¹⁸

¹⁷ Susilo Martoyo, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000), 135-136.

¹⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (teori dan praktik), (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 192.

Lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata letak peralatan, ruang kerja, cahaya, ventilasi, atau sirkulasi udara, alat penjaga keamanan, keselamatan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan resiko kerja berupa kecelakaan, dengan demikian mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai jabatan. Dengan kata lain, lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.¹⁹

Simpulan dari lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua antara lain:

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik langsung seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya, maupun secara tidak langsung seperti: temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna.

2) Lingkungan kerja nonfisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

c. Indikator-Indikator Lingkungan Kerja

1) Penerangan

Penerangan adalah cukup sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masing – masing pegawai. Dengan tingkat penerangan yang cukup akan membuat kondisi kerja yang menyenangkan.

¹⁹ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen Dan Evaluasi Kerja*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2005), 49.

2) Suhu Udara

Suhu udara adalah seberapa besar temperature di dalam suatu ruang kerja pegawai. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

3) Suara Bising

Suara bising adalah tingkat kepekaan pegawai yang mempengaruhi aktifitasnya pekerja.

4) Penggunaan Warna

Penggunaan warna adalah pemilihan warna ruangan yang dipakai untuk bekerja.

5) Ruang Gerak

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu kerja seperti: meja, kursi lemari, dan sebagainya.

6) Kemampuan Bekerja

Kemampuan bekerja adalah suatu kondisi yang dapat membuat rasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

7) Hubungan Pegawai

Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya harus harmonis karena untuk mencapai tujuan instansi akan cepat jika adanya kebersamaan dalam menjalankan tuga–tugas yang di embankannya.²⁰

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,

²⁰ A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah I Jakarta”, *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 3, No.1, 2015, 104-106.

tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan yang strategis suatu organisasi.²¹

Agar dapat lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli: **Sedarmayanti** mengemukakan bahwa " *performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses". Begitu juga menurut **Sulistiyani dan Rosidah** mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu, dikutip dalam jurnalnya Marianus Subianto. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata - rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan". Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.²²

b. Penilaian Kinerja

Adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana orang mencapainya).

Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis. Langkah-langkah tersebut perlu direncanakan dan di implementasikan secara cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan penilaian kinerja. Berikut ini adalah langkah-langkah dalam proses penilaian kinerja:

²¹Astria Khairizah, dkk., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)" *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 3, No. 7, 1268-1272.

²² Marianus Subianto, "Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Administrasi Bisnis*, Vol 4, no. 3 (2016): 700, ISSN 2355-5408.

- 1) Mengidentifikasi tujuan (spesifik tujuan kinerja).
- 2) Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam sebuah pekerjaan (analisis jabatan).
- 3) Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan.
- 4) Menilai kinerja.
- 5) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.²³

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Prestasi tersebut sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu. Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan.
- 2) Mendorong terciptanya hubungan timbale balik yang sehat antara bawahan dan atasan.
- 3) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- 4) Bagi karyawan dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.
- 5) Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal karyawannya sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.²⁴

c. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategi suatu organisasi. Tujuan kinerja adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi. Tujuan kinerja sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang dicapai untuk

²³ Marwansyah, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 228-236.

²⁴ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2009), 8.

memaksimumkan kontribusinya kepada pencapaian tujuan organisasi.²⁵

d. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Indikator -indikator kinerja meliputi:

- 1) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya.
- 2) Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.
- 3) Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
- 4) Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- 5) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 6) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Jadi dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas adalah sebagai berikut:

²⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Trori Pengumpulan Dan Implikasi*, (Yogya karta: Ghaha Ilmu, 2012), 33-34.

kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi pelaksanaan tugas, peningkatan mutu kerja.²⁶

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid, 2017 Berjudul : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Divisi <i>Human Resources Management Compensation And Benefits PT Freeport Indonesia</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Persamaan: <i>Variable Independen</i>: gaya pemimpin, <i>Variable Dependent</i>: Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> Perbedaan : study kasus penelitiannya berbeda, penelitian ini di Benefits PT Freeport Indonesia, sedangkan penulis di KSPPS Yaummi Maziah Assa’adah Pati Variabel dalam penelitian ini hanya dua yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. 	Beberapa gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan intruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh secara silmtan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan.

²⁶ Afni Can, dan Yasri, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari”, PKP. 31 oktober 2019 <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/download/5917/4619>.

			<p>Sedangan penelitian oleh penulis yaitu variabel yang di gunakan adalah gaya pemimpin, pemberian insentif, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.</p>	<p>Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh adalah gaya kepemimpinan konsultasi.</p>
2.	<p>Haedar, Muh. Ikbal, dan gunair, 2015</p> <p>Berjudul : Pengaruh pemberian insentif terhadap karyawan PT. Suraco Jaya Abadi Montor di Msamba Kabupaen Luwu Utara</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: <i>Variable Independennya</i> pemberian insentif <i>Variable Dependent</i> Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan : study kasus penelitiannya berbeda, penelitian ini di PT. Suraco Jaya Abadi Montor, sedangkan penulis di KSPPS Yaummi Maziah Assa'adah Pati <p>Variabel dalam penelitian berbeda, penelitian ini yaitu pemberian insentif dan</p>	<p>Pemberian insentif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

			<p>kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh penulis yaitu variabel yang di gunakan adalah gaya pemimpin, pemberian insentif, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.</p>	
3.	<p>Suranto dan Iwan suroso, 2009</p> <p>Berjudul: Pengaruh <i>Reward</i>, pelatihan dan lingkungan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pengelola BMT BUS Lasem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: <i>Variable Independennya</i> juga menggunakan lingkungan kerja, <i>Variable Dependent</i> Kinerja Karyawan . 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan : study kasus berbeda, penelitiannya berbeda, penelitian ini di BMT BUS Lasem, sedangkan penulis di KSPPS Yaummi Maziah Assa'adah Pati Variabel dalam penelitian berbeda, penelitian ini yaitu 	<p>Bedasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu mendapatkan kesimpulan bahwasannya terdapat pengaruh yang silmutan dari variabel <i>reward</i>, pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh</p>

			reward, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh penulis yaitu variabel yang digunakan adalah gaya pemimpin, pemberian insentif, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.	yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel <i>reward</i> dan lingkungan kerja lebih berpengaruh.
4.	<p>A.Aji Tri Budiyanto dan Amalia katini, 2015</p> <p>Berjudul : Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah 1 Jakarta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: <i>Variable Independennya</i> juga menggunakan lingkungan kerja, <i>Variable Dependent</i> Kinerja Karyawan . 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan : study kasus penelitiannya berbeda, penelitian ini di PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah 1 Jakarta, sedangkan penulis di KSPPS Yaummi Maziah Assa'adah Pati. 	<p>Kondisi lingkungan kerja pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah 1 Jakarta terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif signifikan antara lingkungan kerja dan</p>

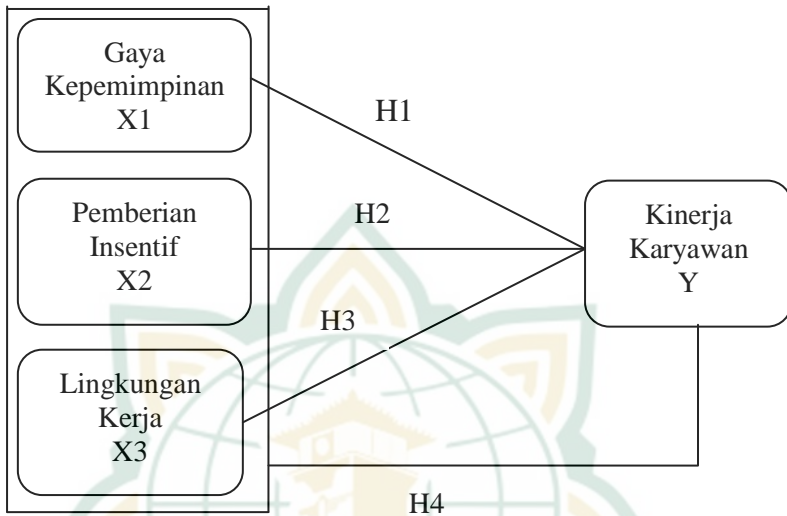
			<p>Variabel dalam penelitian berbeda, penelitian ini yaitu, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh penulis yaitu variabel yang di gunakan adalah gaya pemimpin, pemberian insentif, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.</p>	<p>kinerja pegawai.</p>
5.	<p>Marianus Subianto, 2016</p> <p>Berjudul : Pengaruh gaji dan insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Serba Mulia Auto di</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: <i>Variable Independennya</i> juga menggunakan insentif , <i>Variable Dependent</i> Kinerja Karyawan . 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan : study kasus penelitiannya berbeda, penelitian ini di PT Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat, sedangkan penulis di 	<p>Gaji memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Serba Mulia Auto, dan insentif juga memberikan pengaruh terhadap kinerja</p>

	Kabupaten Kutai Barat		<p>KSPPS Yaummi Maziah Assa'adah Pati.</p> <p>Variabel dalam penelitian berbeda, penelitian ini yaitu gaji, insentif, dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh penulis yaitu variabel yang di gunakan adalah gaya pemimpin, pemberian insentif, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.</p>	<p>karyawan PT Serba Mulia Auto.</p> <p>Gaji dan insentif secara silmutan ataupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Serba Mulia Auto.</p> <p>Di penelitian ini pengaruh yang lebih dominan adalah insentif.</p>
--	-----------------------	--	--	---

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan simpulan dari kajian teori yang disusun dalam bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih.

Berdasarkan dari deskripsi teori diatas, maka dapat dirumuskan kerangka berfikir dari permasalahan yang diungkapkan dengan model sebagai berikut:



Keterangan :

- a) H1 : Garis yang menghubungkan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) ke kinerja karyawan (Y) adalah garis parsial.
- b) H2 : Garis yang menghubungkan antara variabel pemberian insentif (X2) ke kinerja karyawan (Y) adalah garis parsial.
- c) H3 : Garis yang menghubungkan antara variabel lingkungan kerja (X3) ke kinerja karyawan (Y) adalah garis parsial.
- d) H4 : Garis yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan (X1), pemberian insentif (X2) dan lingkungan kerja (X3) ke kinerja karyawan (Y) secara bersamaan adalah garis simultan.

D. Hipotesis

Menurut penulis hipotesis adalah dugaan sementara dari suatu masalah dan penuntun untuk melakukan penelitian. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas

pekerjaan manajerial. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai Perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rendyka Dio Siswanto yang meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia)” diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan dari beberapa gaya kepemimpinan yang pengaruh secara silmutan terhadap kinerja karyawan pada pada karyawan divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia.²⁷ Dari data penelitian terdahulu maka penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hepotesis sebagai berikut:

H₁: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan.

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga kedepannya kerja organisasi dapat sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haeder dkk yang meneliti tentang “Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT Suraco Jaya Abadi Montor di Masamba Kabupaten Luwu Utara” diketahui bahwa adanya pengaruh pemberian insentif fisik dan non fisik secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Suraco Jaya Abadi Montor di Masamba Kabupaten

²⁷ Rendyka Dio Siswanto, *Pengaruh gaya pemimpin terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation And Benefits PT Freeport Indonesia)*, 190

Luwu Utara.²⁸ Peneliti menyimpulkan bahwa pemberian insentif sangat penting untuk menunjang kinerja karyawan, jadi pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Diduga terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan dapat meningkatkan hasil kerja dengan optimal.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh A.Aji Tri Budiyanto dan Amalia katini, meneliti tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah 1 Jakarta.” Peneliti menyimpulkan bahwasannya kondisi lingkungan kerja pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah 1 Jakarta terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.²⁹ Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan, Pemberian Insentif, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Dari penelitian-penelitian terdahulu diatas maka peneliti berpendapat gaya kepemimpinan, pemberian insentif dan lingkungan kerja merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan, pemberian insentif dan

²⁸ Haeder,dkk, “Pengaruh Pemberian Intensif Terhadap Kinerja Karyawan PT Suraco Jaya Abadi Montor di Masamba Kabupaten Luwu Utara”, *Jurnal Equilibrium*, Vol. 05 No. 01, (2015): 15.

²⁹ Sutono dan Iwan Suroso, “Pengaruh Reward Pelatihan dan Lingkungan Kerja yang Berdampak pada Peningkatan Kinerja Pengelola BMT Bus Lasem”, *Analisis Manajemen* Vol. 4 No. 1 (2009), ISSN : 1411-1799. 44-45.

lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, diantara faktor-faktor tersebut terdapat satu faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hepotesis sebagai berikut:

H₄ : Diduga terdapat pengaruh yang simultan antara gaya pemimpin, pemberian insentif, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

