BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

2.1.1. Pengertian *Human relation*

Menurut Hasibuan (2012: 137) *Human relation* adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuan *human relation* adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi, dan etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan

Menurut Alma (2008: 215) *Human relation*s adalah salah satu kegiatan kepemimpinan yang menekankan kepada elemen manusia. Sedangkan menurut Siagian (2012: 39) *human relation* adalah sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan oleh manajemen pada karyawan.

Menurut Halloran (1978: 4) dalam Toha dan Darmanto (2011: 5.11) memberikan definisi *human relation*/hubungan manusiawi adalah studi mengenai cara orang bekerja sama dalam kelompok, dan dengan bekerja sama maka akan dicapai tujuan individu dan tujuan organisasi secara memuaskan.

Menurut Carvell (1980: 8) dalam Toha dan Darmanto (2011: 5.11) hubungan manusiawi (*human relation*) adalah perpaduan orang-orang dalam situasi kerja yang menyebabkan mereka bekerja sama secara produktif, dan mencapai tujuan ekonomi, psikologis dan sosial.

Human relations adalah komunikasi persuasive manusiawi, yang berarti bahwa *manager* sebagai komunikator dalam menyampaikan pesannya secara etis dan emoatik yang mendalam, sehingga karyawan sebagai komunikan dengan dalam, sehingga karyawan sebagai komunikan dengan penuh kesadaran disertai rasa bahagia dan puas hatinya melakukan apa yang diinginkan oleh *manager* (Effendy, 2009: 81).

Menurut Effendy (2009: 48-51) hubungan manusiawi adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi maupun situasi kerja dan dalam semua bidang kehidupan maupun organisasi kekaryaan (*work organization*) dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati.

Menurut Ristica, dkk. (2015: 37) hubungan manusiawi adalah interaksi antar seseorang dengan orang lain, manusia sebagai pribadi dan makhluk sosial harus diperhatikan secara menyeluruh baik bio, psiko, sosial dan spiritual.

Berdasarkan penjabaran diatas maka yang dimaksud dengan *human relation* adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis mengenai cara orang bekerjasama secara produktif yang dilakukan secara tatap muka dalam segala situasi maupun situasi kerja demi terpadunya kepentingan bersama.

2.1.1.1. *Human relation*s Sebagai Kegiatan Komunikasi

Menurut Effendy (2009: 76-77) *human relations* perlu dilaksanakan untuk meniadakan gangguan sebagai akibat salah komunikasi dan salah interprestasi, lebih-lebih untuk menghilangkan *frustasi* terutama *frustasi agresif*, serta menggugah kegairahan dan kegiatan kerja.

1. Komunikasi antar personal persuasif manusiawi

   Komunikasi yang berlangsung dalam kegiatan *human relations* adalah komunikasi antar personal (*interpersonal communication*). Karena komunikasi bentuk ini sifatnya dialogis, maka prosesnya berlangsung secara timbal balik *(two way traffic reciprocal communication).* Ini berarti bahwa komunikator, dalam hal ini si manajer mengetahui efek komunikasinya pada saat itu juga.

2. Homophily dan heterophily

   Homophily ialah derajat pasangan komunikator-komunikan yang sama dalam ciri-ciri tertentu, seperti kepercayaan, pendidikan atau status social. *Heterophily* adalah derajat pasangan komunikator-komunikan yang tidak sama dalam ciri-ciri tertentu.

2.1.1.2. Konseling Sebagai Teknik *Human relation*s

Menurut Effendy (2009: 83-84) komunikasi konseling adalah komunikasi antar personal. Tujuan konseling ialah membantu para karyawan memecahkan masalahnya sendiri, memecahkan masalah yang bersangkutan dengan karyawan, atau mengusahakan adanya suatu suasana yang menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalah yang mungkin ada. Dalam kegiatan *human relations* ada dua jenis konseling yang dapat dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan kelompok karya yaitu:

1. Konseling terarah (*directive counseling)*

   Konseling jenis ini sering dinamakan juga *the counselor-centered approach,* yakni konseling yang pendekatannya terpusatkan kepada konselor.

2. Konseling tak terarah (*non-directive counseling*)

   Konseling jenis ini disebut juga *the counselee centered approach* (pendekatan yang terpusatkan kepada konseli). Jenis ini dapat digunakan

oleh orang yang tidak memiliki pengetahuan yang mendalam tentang psikologi. Dalam konseling jenis ini, aktivitas utama terletak pihak konseli, sedang aktivitas konselor hanya berusaha agar konseli merasa mudah untuk memimpin dirinya sendiri.

2.1.1.3. Indikator *Human relation*

Menurut Jalaluddin (1999) dalam Effendy (2009: 56), *human relation* dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk bekerjasama

   Kebutuhan disini adalah adanya kebutuhan untuk bekerjasama di dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dilakukan baik antar karyawan maupun atasan dengan karyawan.

2. Kesiapan mental

   Karyawan perlu memiliki kesiapan mental seperti tekanan didalam melaksanakan sebuah pekerjaan atau menjalankan suatu pekerjaan yang baru dari atasan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

3. Pengendalian emosional

   Pengendalian emosional adalah dimana seorang karyawan mampu mengontrol emosi yang sedang dialaminya agar tidak mengganggu di dalam pekerjaannya. Sehingga suasana bekerja menjadi tenang dan menyenangkan.

4. Latar belakang budaya

   Latar belakang budaya adalah dimana didalam bekerja perlu adanya saling menghormati antara karyawan maupun antara atasan dengan bawahan tanpa membedakan ras, agama, suku dan lain-lainnya. Sehingga suasana kerja akan terasa nyaman dan terasa seperti satu keluarga.

Menurut Effendy (2009: 76) *human relation* dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Keakraban hubungan kerja.
2. Keharmonisan karyawan.
3. Keterbukaan antar pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan.
4. Pemecahan masalah.
5. Kejelasan informasi yang disampaikan oleh pemimpin kepada karyawan.
6. Pengarahan pimpinan terhadap karyawannya.
7. Kerja sama.

2.1.2. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Danang (2012: 43) mengemukakan lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting, didalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dari manajemen sumber daya manusia, tepatnya fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berhubungan langsung dengan pegawai yang bekerja pada lingkungan organisasi. Dengan

demikian lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan berpengaruh kepada semua kegiatan organisasi.

Lingkungan kerja adalah manusia akan dapat melaksankan kegiatannya dengan baik jika ditunjang oleh lingkungan kerja yang baik (Hadiguna dan Setiawan, 2008: 83).

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Afandi, 2016: 51).

Menurut Robbins dan Coulter (2009: 77) lingkungan kerja adalah faktor-faktor dan kekuatan yang berada di dalam maupun luar organisasi namun mempengaruhi kinerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011: 2) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan penjabaran diatas maka yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di sekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seperti

pelayanan karyawan, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

2.1.2.1. Jenis Lingkungan Kerja

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

1. Lingkungan kerja fisik

   yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi menjadi 2 kategori, yakni:

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

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

   adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan

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

2.1.2.2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Menurut Danang (2012: 44-47) bahwa setiap perusahaan tentunya mempunyai cara akan suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, sebagai berikut:

1. Hubungan karyawan

   Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan

   Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok ada beberapa yang mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif yaitu:

   a. Kepemimpinan yang baik
   b. Distribusi informasi yang baik
   c. Kondisi kerja yang baik
   d. Sistem pengupahan yang jelas

2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja

   Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja.

3. Peraturan kerja

   Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di perusahaan tersebut.

4. Penerangan

   Dalam hal ini, penerangan bukanlah sebatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Hal ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.

5. Sirkulasi Udara

   Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan.

6. Keamanan

   Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2011: 28) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

   Cahaya yang kurang jelas (kurang jelas), sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

   Tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20 % untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

   Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau

dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya

4. Sirkulasi Udara di tempat kerja

   Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

5. Kebisingan di tempat kerja

   Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasi adalah kebisingan, yaitu bunyi tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut peneliti, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

   Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Secara umum getaran

mekanis dapat menggangu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan timbul beberapa penyakit, seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain-lain.

7. Bau-bauan di tempat kerja

   Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

8. Tata warna di tempat kerja

   Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa sengan, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di tempat kerja

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

10. Musik di tempat kerja

    Menurut para pakar, musik yang nadanya lebut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja.

11. Keamanan di kempat kerja

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

2.1.3. Pengertian Kepemimpinan (*Leadership)*

Kepemimpinan adalah suatu proses peranan dimana seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*) atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan atau tingkah-laku orang lain (Effendy, 2009: 194).

Menurut Siswandi (2011: 125) kepemimpinan adalah tindakan atau upaya untuk memotivaasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak kea rah pencapaian tuuan organisasi yang ditetapkan.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 2014: 262).

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997) dalam Danang (2012: 34) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi prilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu (Soekarso dan Putong, 2015: 8).

Selanjutnya Atmosudirjo (1979) dalam Suyatnyo (2010: 153) mendefinisikan kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan dan aktivitas tertentu dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam arti positif, sehingga mereka bersedia menjalankan apa yang diinginkan pemimpin.

Menurut Syafiie (2011: 39) kepemimpinan adalah kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi struktur dan pusat proses kelompok.

Berdasarkan penjabaran diatas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan dan aktivitas seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.1. Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan

Menurut Stephen (1997) dalam Arifin (2012: 5), prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat

diubah. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti: keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Seorang yang belajar seumur hidup

   Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

2. Berorientasi pada pelayanan

   Seorang pemimpin tiddak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. Membawa energi yang positif

   Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:

   a. Percaya pada orang lain
   b. Keseimbangan dalam kehidupan
   c. Melihat kehidupan sebagai tantangan
   d. Sinergi
   e. Latihan mengembangkan diri sendiri

2.1.3.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Arifin (2012: 89) tipe kepemimpinan dapat dibagi menjadi 6 tipe yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Tipe otokratis, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
    a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
    b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
    c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
    d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
    e. Terlalu tergantung kepada kekuasaaan formilnya.
    f. Dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).
2. Tipe militer, dimana ciri-ciri pemimpin tipe ini sebagai berikut:
    a. Dalam menggerakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah.
    b. Dalam menggerakan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
    c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
    d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
    e. Sukar menerima kritik dari bawahannya.
    f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe paternalistis, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
    a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
    b. Bersikap terlalu melindungi (*over protective).*
    c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan.
    d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
    e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
    f. Sering bersikap maha tahu.
4. Tipe kharismatis, adalah tipe kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literature yang ada tentang kepemimpinan kharismatik tidak memberikan petunjuk yang cukup. Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikutnya tersebut tidak selalu dapat menjelskan secara konkrit, mengapa orang (pemimpin kharismatik) tersebut dikagumi.
5. Tipe demokratis, dimana tipe kepemimpinan ini ditandai dengan ciri-ciri:
    a. Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik darinpendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia.
    b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
    c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.

d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan ndan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri.
g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

6. Tipe *Laissez Faire,* dimana seorang pemimpin dengan tipe ini berpandangan bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancer dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

Menurut Sopiah (2008: 121) menyebutkan ada 4 jenis kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan transaksional

   yaitu jenis yang berfokus pada transaksi antarpribadi, antara manajemen dan karyawan.

2. Kepemimpinan karismatik

   yaitu jenis yang menekankan perilaku pemimpin yang simbolis.

3. Kepemimpinan visioner

   yaitu jenis yang merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat.

4. Kepemimpinan tim

   yaitu jenis pemimpin efektif yang harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

2.1.3.3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Pamudji dalam Sugianto (2011: 9) yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh

   yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin, dengan menunjukkan keteladanan, kewibawaan dan kecakapan, untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahan melakukan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien. Pengaruh yang baik diberikan seorang pemimpin kepada bawahan akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Informasi

yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memperoleh dan menyampaikan berita atau pesan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada bawahannya, sehingga karyawan atau bawahannya mengerti dan dapat melaksanakan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Informasi harus disampaikan kepada bawahan agar bawahan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan.

3. Pengambilan Keputusan

yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menentukan strategi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, baik dengan memperhatikan saran dari bawahannya maupun atas keputusan sendiri. Keputusan yang diambil dengan memperhatikan visi dan misi perusahaan.

4. Memotivasi

yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat memberikan motif atau dorongan, memenuhi harapan dan memberikan penghargaan kepada karyawan atau bawahannya sehingga bawahan merasa termotivasi melakukan tugas dengan ikhlas, antusias dan senang hati guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut Siswandi (2011: 127-128) terdapat sebelas indikator kepemimpinan:

1. Sistem nilai yang berlaku dan diyakini
2. Kemampuan kognisi
3. Latar belakang pendidikan
4. Derajat ketergantungan
5. Kebutuhan pemimpin
6. Dorongan (motivasi)
7. Kepribadian
8. Pengaruh bawahan
9. Sifat dan jenis tugas
10. Dukungan manajemen
11. Budaya organisasi

2.1.3.4. Tugas-tugas Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2011: 228) menyebutkan tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor

   Konselor merupakan seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau mendorong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pekerjaan konselor disebut dengan konseling. Untuk menjadi konselor yang baik diperlukan keterampilan berkomunikasi yang baik, disamping pengetahuan tentang teoti konseling itu sendiri, agar konseling yang diadakan menjadi efektif.

2. Sebagai Instruktur

   Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagi pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

3. Memimpin Rapat

   Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil Keputusan

   Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis.

5. Mendelegasikan Wewenang

   Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

2.1.4. Pengertian Kinerja

Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja (*performance)* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* (Mahsum, 2009: 25) dalam (Sembiring, 2012: 81).

Menurut Rivai dan Basri (2004) dalam Riani (2011: 97) mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Moeheriono (2012: 95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Wirawan (2009: 5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dakam waktu tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan tertukur serta ditetapkan secara bersama-sama sebagai acuan.

Menurut Pasolong (2007: 175) membagi konsep dasar kinerja dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Menurut Sinambela (2012: 5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.1.4.1. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Wibowo (2013: 81) terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu

menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.

1. Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai

   Pernyataan tentang maksud mendifinisikan tentang apa yang harus dicapai sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerja sama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan, dan bersifat menghargai kepada individu.

2. Manajemen strategis

   Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen sumber daya manusia

   Praktik kinerja tinggi manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui: harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, sistem formal dalam mengkomunikasikan nilai-nilai kepada staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, merancang pekerjaan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuaan, menggunakan survei sikap secara regular, penilaian formal terhadap seluruh staf paling tidak sekali dalam

setahun, staf mendapatkan informasi tentang kinerja dan prospek organisasi, melakukan promosi internal bila memungkinkan dan lain sebagaimnya.

4. Pengembangan organisasi

Filosofi dasar dalam pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut:

a. Konsep baru tentang orang, didasarkan pada pemahaman tentang meningkatnya pengetahuan tentang kebutuhan yang kompleks dan meningkat yang menggantikan dugaan orang yang bersifat penyederhanaan.
b. Konsep baru tentang kekuatan, didasarkan pada terjadinya kerja sama dan adanya alasan yang menggantikan model berdasarkan kekuatan.
c. Konsep baru tentang nilai-nilai organisasional, dipahami berdasarkan pada gagasan *humanistic-demokratic,* menggantikan sistem nilai mekanistik dan birokrasi.
d. Konteks organisasi

   Dalam hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal.

5. Desain kerja

   Desain kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional seperti halnya persyaratan sosial dan pribadi pemegang kerja.

6. Fungsionalisasi

   Terdapat tiga macam masalah fungsional yang dapat mempengaruhi manajemen kinerja, yaitu sebagai berikut:

   a. Dalam hal organisasi dapat beroperasi secara global, operasi organisasi dapat dilakukan secara sentralistis dengan cara mengontrol hasil dicapai, termasuk manajemen kinerja. Sebaliknya dapat terjadi, kantor pusat hanya mengurus rencana bisnis dan prestasi dan selebihnya diserahkan kepada kantor cabang.
   b. Organisasi dalam suatu negara dapat memindahkan kewenangan ke tingkat yang lebih besar atau lebih kecil, pada unit bisnis atau bagian
   c. Struktur organisasi bersinggungan dengan kinerja karena kerangka kerja untuk mendapatkan segala seutuhnya dikerjakan.
   d. Budaya

      Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja. Filosofi dan desain tidak terelakkan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Komponen budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma dan gaya manajemen.

2.1.4.2. Dimensi dan indikator kinerja

Menurut Wibowo (2013: 102) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

   Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

2. Standar

   Standar merupakan arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diingkinkan dapat dicapai.

3. Umpan balik

   Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

   Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

   Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

   Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

   Peluang perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya..

8. Kinerja organisasional

   Apabila manajer melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi mungkin mencapai tujuannya. Namun, apabila sebaliknya manajer tidak mampu melakukan tugasnya, organisasi akan gagal mencapai tujuan. Demikian pula apabila organisasi dalam suatu Negara mencapai tujuan, Negara secara menyeluruh memperolehh kemakmuran.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa hasil analisa data penelitian terdahulu, yang berkaitan dengan judul ini dan dapat memperkuat hasil uji analisis data pada pengujian hasil penelitiandi bab emapat, yaitu:

1. Menurut Prihatini, Warso dan Haryono (2016: 10) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa:
   a. variabel paling berpengaruh *human relation* (X2) dengan nilai t hitung sebesar 10,883 dengan signifikansi 0,000 komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior.*
   b. *Human relations* terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, karena nilai t hitung 10,883>1.98793 dan nilai sig hitung 0,045<0,05.
2. Menurut Widodo (2010) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa:
   a. Hasil penelitian menunjukkan variabel lingkungan kerja ($t_{hitung} = 3{,}266 > t_{tabel} = 0{,}263$ yang artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadao kinerja karyawan.
   b. Variabel kepemimpinan $t_{hitung} = 2{,}061 > t_{tabel} = 0{,}263$ artinya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Menurut Munparidi (2012) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa: Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa hasil t-hitung yang signifikan hanya pada variabel lingkungan kerja (X4).
4. Menurut Risqon dan Purwadi (2012) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa:

Berdasarkan hasil pengujian uji t diperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

5. Menurut Wulansari (2014) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa: Berdasarkan uji t kepemimpinan (0,007 < 0,050) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
6. Menurut Sari, Muis dan Hamid (2012) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa: Hasil penelitian dengan menggunakan uji t menunjukkan variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Menurut Setiadi (2013) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa: Koefisien determinasi parsial variabel lingkungan kerja = 0,3399 hal ini berarti sekitar 33,99 yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja.
8. Menurut Permansari (2013) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa:. Hasil penelitian pada variabel lingkungan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Menurut Kuswandi, Febriyanti dan Cahyono (2015) memberikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dengan analisis regresi linier berganda, bahwa: variabel *Human relation* (X1) berpengaruh

signifikan secara parsial terhadap Kinerja (Y), dimana t-hitung 4,743 > t-tabel 2,042.

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

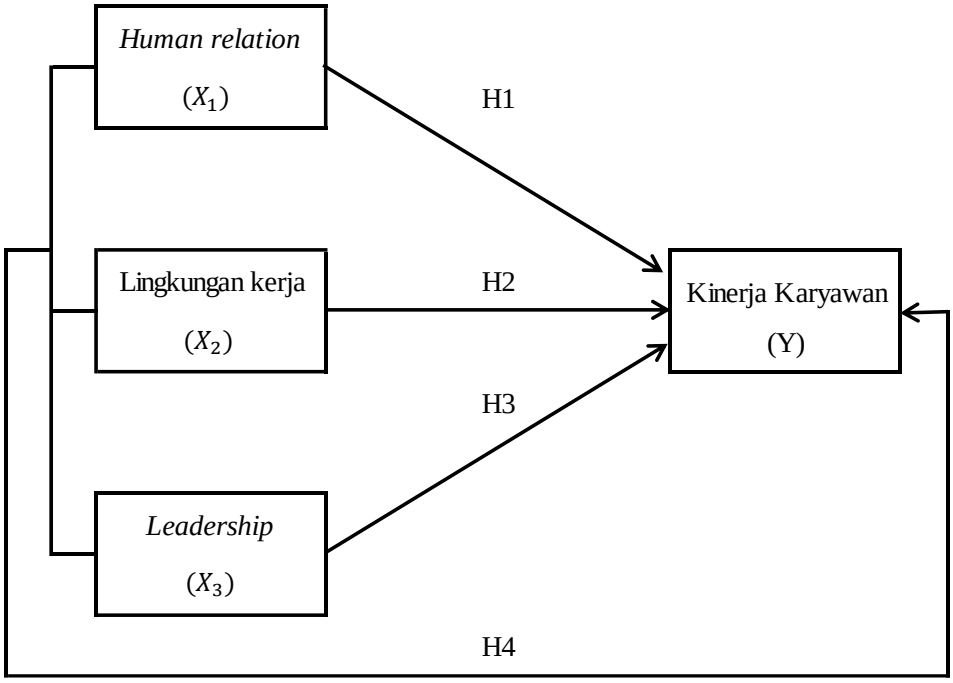
No	Nama Penelitii (Tahun)	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Prihatini, Warso dan Haryono (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, *Human relation* dan pemberdayaan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada CV Karya Manunggal	Analisis Regresi Linier Berganda	a. Variabel paling berpengaruh human relation (X2) dengan nilai t hitung sebesar 10,883 dengan signifikansi 0,000 komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior. b. Human relations terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, karena nilai t hitung 10,883>1.98793 dan nilai sig hitung 0,045<0,05.
2	Widodo (2010)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga	Analisis Regresi Linier Berganda	a. Lingkungan kerja (t_hitung=3,266> t_tabel=0,263 yang artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadao kinerja karyawan. b. Variabel kepemimpinan t_hitung=2,061> t_tabel=0,263 artinya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3	Munparidi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel lingkungan kerja (X4) menunjukkan bahwa hasil t-hitung signifikan.
4	Risqon dan Purwadi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian uji t diperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5	Wulansari (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Graha Tara Surabaya	Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan uji t kepemimpinan (0,007 < 0,050) dan kepuasan kerja berpengaruh (0,008 < 0,050) signifikan terhadap kinerja
6	Sari, Muis dan Hamid (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Setiadi (2013)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Koefisien determinasi parsial variabel lingkungan kerja = 0,3399 hal ini berarti

		Intern terhadap Kinerja Karyawan UD. Rezeki Surabaya		sekitar 33,99 yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja.
8	Permansari (2013)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT Augrah Raharjo Semarang	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Kuswandi, Febriyanti dan Cahyono (2015)	Pengaruh Human Relation, Iklim Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru	Analisis Regresi Linier Berganda	Human relation (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja (Y), dimana t-hitung 4,743 > t-tabel 2,042.

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014: 60) kerangka pemikiran merpakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasikan sebagai masalah yang penting. Adapun kerangka pemikiran yang menjadi usulan dalam penelitian dijelaskan dan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2014: 64). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Human relation berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Excelitas Technologies Batam.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Excelitas Technologies Batam.

H3: Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Excelitas Technologies Batam.

H4: Human relation, lingkungan kerja dan leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Excelitas Technologies Batam.